# إقــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**" متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي 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 أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## 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.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Student's name:** | | محمد كامل عاشور خليفه | **اسم الطالب:** |
| **Date:** | 2018-06-23 | 10 شوال، 1439 هـ | **التاريخ:** |
| **Signature:** | | **محمد كامل عاشور خليفه** | **التوقيع:** |

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين
تخصص القيادة والإدارة

# متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي
# دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية

إعداد الباحث
**محمد كامل عاشور خليفه**

إشراف الدكتور
**منصور محمد علي الأيوبي**

قدمت هذه الرسالة استكمالًا للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة

**1439هـ / 2018م**

# نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد كامل عاشور خليفة**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

**"متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"**

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 06 شوال 1439هـ، الموافق 2018/06/20م الساعة الثانية عشر ظهرًا، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

| | | |
|---|---|---|
| **د. منصور "محمد علي" الأيوبي** | **مشرفًا ورئيسًا** | ............ |
| **د. محمد إبراهيم المدهون** | **مناقشًا داخليًا** | ............ |
| **د. سامي سليم أبو طه** | **مناقشًا خارجيًا** | ............ |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة.**

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

والله ولي التوفيق،،،

**رئيس الأكاديمية**

**د. محمد إبراهيم المدهون**

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

# توصية بنشر رسالة ماجستير

بناءً على توصية لجنة الحكم على رسالة ماجستير الباحث/ **محمد كامل عاشور خليفة،** تخصص **القيادة والإدارة**، بعد المناقشة التي تمت يوم الأربعاء 06 شوال 1439هـ، الموافق 2018/06/20م.

أوصت لجنة الحكم على رسالة ماجستير الباحث والموسومة بـ:

**"متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"**

**نشر الرسالة محليًا ودوليًا وتداولها بين الجامعات**

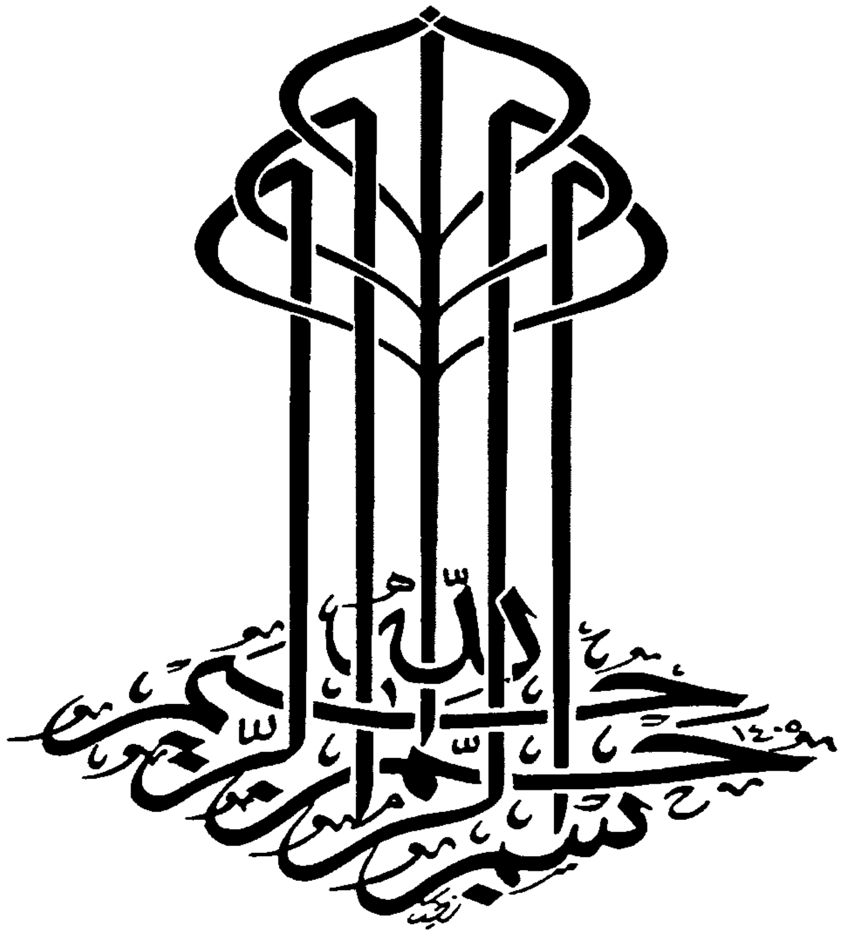
| | | |
|---|---|---|
| د. منصور "محمد علي" الأيوبي | مشرفًا ورئيسًا | ........................ |
| د. محمد إبراهيم المدهون | مناقشًا داخليًا | ........................ |
| د. سامي سليم أبو طه | مناقشًا خارجيًا | ........................ |

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية




﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾

سورة الجمعة، آية (2)

# الإهـــداء

- ❖ إلى نبع الحنان التي لطالما ارتحت بين حناياها الدافئة، وتربيت في ظلالها الجميلة، إلى التي سهرت من أجل راحتي، وعاشت من أجل سعادتي، ورسمت طريق بسمتي...

"أمي الغالية"

- ❖ إلى الذي تمنى أن أكبر على عينيه، وأمضي بنجاح وتميز حتى يتباهى ويفتخر، إلى الذي ما كلَّ يومًا بل تحدى كل الصعاب، ليوفر لنا لقمة العيش الكريمة ويرانا في حياة هانئة ..." والدي العزيز"

- ❖ إلى من ساعدتني وأعانتني في دروب نجاحي وكفاحي، وصبرت عليّ وتحملت التعب والجهد من أجلي وضحت بكل شيء، كي أكون مسرورًا متربعًا على عرش التميز ... " زوجتي الحبيبة"

- ❖ إلى سرِّ سعادتي ومقلة عيني ومهجة روحي، سهير وكامل وجنان، إنهم عنوان الفرح في ترانيم قلبي ...

"أبنائي الأعزاء"

- ❖ إلى الذين شاركوني حياتي، وعاشوا الألم والأمل معًا برفقتي، وكانوا سندًا لي في مشواري ...

"إخواني الأعزاء"

- ❖ إلى اللواتي دثروني بعطائهن، وأكرموني بحبهن، ولم يبخلوا عليّ بدعواتهن الصادقات "أخواتي الغاليات"

- ❖ إلى أصدقائي ورفقاء دربي، الذين ساندوني قولاً أو فعلاً في سبيل نجاحي في العمل والدراسة، إلى الذين ارتقوا في طريق الشهادة فنالوا جنة الفردوس بإذن الله، إلى الشهداء الأحياء في جنات ونهر، إلى صديقي ورفيق دربي الشهيد بإذن الله الحبيب معتز بسام النونو ،،،

- ❖ إلى الصرح الشامخ، أكاديمية الإدارة والسياسة،،،

# شـــكر وتقـديـر

## «من لا يشكر الناس، لم يشكر الله»

الحمد لله رب العالمين، والصّلاة والسّلام على إمام المتقين، وقدوة الناس أجمعين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه ومَنْ تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

بدايةً أشكر الله عزّ وجلّ على فضله أنْ وفقني بإتمام هذه الرسالة، ويطيب لي أنْ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالشكر والعرفان الدكتور الفاضل منصور الأيوبي، والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة.

وأتقدم بالشكر والعرفان أيضًا لكل من المناقش الداخلي الدكتور: محمد إبراهيم المدهون، والمناقش الخارجي الدكتور: سامي سليم أبو طه، وذلك بتفضلهما الموافقة على مناقشة هذه الدراسة، وأشكر أيضًا القارئ الداخلي والمدقق اللغوي فلهم مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول إلى الأخوة الأفاضل في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة برئيسها والأكاديميين والإداريين فيها، وإلى زملائي في الدراسة، الذين كانوا خير عون لي في مشواري هذا.

كما أتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى الجامعات الفلسطينية ، لدورهم في إنجاز هذه الدراسة.

وختامًا أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يلهمني التوفيق والسداد، إنه ولي ذلك والقادر عليه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

**الباحث**

# فهـــرس المحتـويات


| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| أ | آية قرآنية |
| ب | الإهداء |
| ج | شكر وتقدير |
| د | فهرس المحتويات |
| ح | فهرس الجداول |
| ك | فهرس الأشكال |
| ل | خلاصة |
| م | Abstract |
| **1** | **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** |
| 2 | 1.1 المقدمة |
| 3 | 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها |
| 6 | 3.1 أهداف الدراسة |
| 7 | 4.1 أهمية الدراسة |
| 8 | 5.1 متغيرات الدراسة |
| 12 | 6.1 فرضيات الدراسة |
| 13 | 7.1 حدود الدراسة |
| 13 | 8.1 مصطلحات الدراسة |
| 15 | ملخص |
| **16** | **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة** |
| 17 | تمهيد |
| 18 | **1.2 المبحث الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية** |
| 19 | تمهيد |
| 19 | 1.1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية |
| 21 | 2.1.2 نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية |
| 21 | 3.1.2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية |
| 22 | 4.1.2 عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية |

| | |
|---|---|
| 5.1.2 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية | 24 |
| 6.1.2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية | 24 |
| 7.1.2 أسباب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية | 25 |
| 8.1.2 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية | 25 |
| 9.1.2 مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية | 26 |
| 10.1.2 الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية | 28 |
| 11.1.2 متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية | 29 |
| 12.1.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم | 36 |
| 13.1.2 المعوقات التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية | 38 |
| ملخص | 41 |
| **2.2 المبحث الثاني: التميز المؤسسي** | **42** |
| تمهيد | 43 |
| 1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي | 43 |
| 2.2.2 أهمية التميز المؤسسي | 44 |
| 3.2.2 خصائص التميز المؤسسي | 45 |
| 4.2.2 أبعاد التميز المؤسسي | 46 |
| 5.2.2 المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في التعليم العالي | 51 |
| 6.2.2 أهمية نماذج التميز المؤسسي في الجامعات | 52 |
| 7.2.2 نماذج عربية وعالمية للتميز المؤسسي في التعليم العالي | 52 |
| 1.7.2.2 نماذج وجوائز التميز المحلية | 52 |
| 2.7.2.2 نماذج وجوائز التميز العربية | 54 |
| 3.7.2.2 نماذج وجوائز التميز العالمية | 55 |
| 8.2.2 معوقات التميز المؤسسي | 58 |
| ملخص | 59 |
| **3.2 المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية** | **60** |
| تمهيد | 61 |
| 1.3.2 الجامعة الإسلامية | 62 |
| 2.3.2 جامعة الأزهر | 63 |
| 3.3.2 جامعة الأقصى | 65 |
| ملخص | 67 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثالث: الدراسات السابقة** | **68** |
| تمهيد | 69 |
| 1.3 الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية | 69 |
| 1.1.3 الدراسات الفلسطينية | 69 |
| 2.1.3 الدراسات العربية | 75 |
| 3.1.3 الدراسات الأجنبية | 79 |
| 2.3 الدراسات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي | 82 |
| 1.2.3 الدراسات الفلسطينية | 82 |
| 2.2.3 الدراسات العربية | 85 |
| 3.2.3 الدراسات الأجنبية | 87 |
| 3.3 التعقيب على الدراسات السابقة | 90 |
| 4.3 الفجوة البحثية | 92 |
| ملخص | 93 |
| **الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها** | **94** |
| تمهيد | 95 |
| 1.4 منهجية وأسلوب الدراسة | 95 |
| 2.4 مجتمع وعينة الدراسة | 96 |
| 3.4 خطوات بناء الاستبانة | 97 |
| 4.4 أداة الدراسة | 98 |
| 5.4 صدق الاستبانة | 99 |
| 6.4 ثبات الاستبانة | 105 |
| 7.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 107 |
| ملخص | 109 |
| **الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة** | **110** |
| تمهيد | 111 |
| 1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية | 111 |
| 2.5 تحليل فقرات الاستبانة | 113 |
| 3.5 اختبار الفرضيات | 129 |
| ملخص | 149 |
| **الفصل السادس: النتائج والتوصيات** | **150** |

| | |
|---|---|
| تمهيد | 151 |
| 1.6 نتائج الدراسة | 151 |
| 2.6 توصيات الدراسة | 157 |
| 3.6 الدراسات المستقبلية المقترحة | 163 |
| المصادر والمراجع | 164 |
| أولًا: المصادر والمراجع العربية | 165 |
| ثانيًا: المراجع الأجنبية | 173 |
| الملاحق | 176 |
| أولًا: ملحق رقم (1) استبانة الدراسة الاستكشافية | 177 |
| ثانيًا: ملحق رقم (2) قائمة المحكمين | 178 |
| ثالثًا: ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية | 179 |
| رابعًا: ملحق رقم (4) إفادة تحليل إحصائي | 185 |
| خامسًا: ملحق رقم (5) كتاب الجامعة الإسلامية | 186 |
| سادسًا: ملحق رقم (6) كتاب جامعة الأزهر | 187 |
| سابعًا: ملحق رقم (7) كتاب جامعة الأقصى | 188 |

# فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1.1 | يوضح نتائج الدراسة الاستكشافية | 5 |
| 2.1 | يوضح آراء عدد من الكتّاب بصدد تحديد أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات | 9 |
| 1.2 | يوضح الفرق بين الأداء المتميز والأداء التقليدي للمنظمة | 46 |
| 2.2 | مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية | 50 |
| 1.3 | يوضح الفجوة البحثية | 92 |
| 1.4 | توزيع مجتمع الدراسة الكلي | 96 |
| 2.4 | تقسيم حجم العينة على كل جامعة مبحوثة في قطاع غزة | 97 |
| 3.4 | توزيع معايير الاستبانة | 98 |
| 4.4 | مقياس الإجابات على الفقرات | 99 |
| 5.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "دعم الإدارة العليا" والدرجة الكلية للمجال | 100 |
| 6.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال | 100 |
| 7.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال | 101 |
| 8.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات " والدرجة الكلية للمجال | 101 |
| 9.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدريب العاملين " والدرجة الكلية للمجال | 102 |
| 10.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمجال | 102 |
| 11.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستعداد للتغير " والدرجة الكلية للمجال | 103 |
| 12.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز القيادي والدرجة الكلية للمجال | 103 |
| 13.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز الخدماتي والدرجة الكلية للمجال | 104 |
| 14.4 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز المعرفي والدرجة الكلية للمجال | 104 |

| | | |
|---|---|---|
| 15.4 | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) ومحور (التميز المؤسسي) والدرجة الكلية للاستبانة | 105 |
| 16.4 | معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة | 106 |
| 17.4 | يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 107 |
| 1.5 | عدد الاستبانات (الموزعة ونسبة الاستبانات الصالحة وغير الصالحة) | 111 |
| 2.5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع | 111 |
| 3.5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 112 |
| 4.5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 112 |
| 5.5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة | 113 |
| 6.5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة | 113 |
| 7.5 | درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي | 114 |
| 8.5 | يوضح تحليل فقرات المحور الأول: " دعم الإدارة العليا " | 114 |
| 9.5 | يوضح تحليل فقرات المحور الثاني: "الهيكل التنظيمي" | 116 |
| 10.5 | يوضح تحليل فقرات المحور الثالث: " التخطيط الاستراتيجي " | 117 |
| 11.5 | يوضح تحليل فقرات المحور الرابع: "تكنولوجيا المعلومات" | 118 |
| 12.5 | يوضح تحليل فقرات المحور الخامس: "تدريب العاملين" | 120 |
| 13.5 | يوضح تحليل فقرات المحور السادس: "تمكين العاملين" | 121 |
| 14.5 | يوضح تحليل فقرات المحور السابع: "الاستعداد للتغيير" | 122 |
| 15.5 | يوضح تحليل جميع محاور المتغير المستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات | 123 |
| 16.5 | الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التميز القيادي | 124 |
| 17.5 | الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التميز الخدماتي | 126 |
| 18.5 | الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التميز المعرفي | 127 |
| 19.5 | يوضح تحليل جميع محاور المتغير التابع التميز المؤسسي | 128 |
| 20.5 | معامل الارتباط بين عناصر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 130 |
| 21.5 | معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 131 |
| 22.5 | معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات | 132 |

| | | |
|---|---|---|
| | وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | |
| 23.5 | معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 132 |
| 24.5 | معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 133 |
| 25.5 | معامل الارتباط بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 134 |
| 26.5 | معامل الارتباط بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 135 |
| 27.5 | معامل الارتباط بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية | 136 |
| 28.5 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي | 137 |
| 29.5 | نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين– الجنس | 139 |
| 30.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي | 140 |
| 31.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى للمؤهل العلمي | 140 |
| 32.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي | 141 |
| 33.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى للمسمى الوظيفي | 141 |
| 34.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة | 142 |
| 35.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الجامعة | 143 |
| 36.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى للجامعة | 143 |

| | | |
|---|---|---|
| 37.5 | نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين– النوع | 144 |
| 38.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي | 145 |
| 39.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمؤهل العلمي | 145 |
| 40.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي | 146 |
| 41.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمسمى الوظيفي | 146 |
| 42.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة | 147 |
| 43.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى سنوات الخدمة | 147 |
| 44.5 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA للجامعة | 148 |
| 45.5 | نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى للجامعة | 148 |
| 1.6 | تلخيص نتائج اختبار الفرضيات | 154 |
| 2.6 | النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف | 156 |
| 3.6 | خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة | 160 |


# فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 1.1 | متغيرات الدراسة | 11 |
| 1.2 | العوامل الداعمة للتميز القيادي | 47 |

# خلاصة الدراسة


هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم (400) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (197) موظفًا، وتم توزيع استبانات على عدد المبحوثين وفقاً لعينة الدراسة، وتم استرداد (184) استبانة بنسبة (93.4%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:**

- أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي (72.81%).
- بينت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي (71.86%).
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
- أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وتبيّن أنَّ باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:**

- أنْ تُعيد إدارة الجامعات النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية، والعمل على تنفيذ تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التنسيق بين الإدارات لتطبيقها، والعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- وضع خطط عملية وبرامج لإعادة الهيكلة، وهندسة الإجراءات لتحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة في العمل لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها.
- العمل على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين على مستوى الجامعات الفلسطينية، من خلال تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي.

# Abstract

This study aimed to identify the requirements of process reengineering as an input to enhance institutional excellence in Palestinian universities.

The researcher used the descriptive analytical method. The study population was selected from supervisors in the Palestinian universities (Islamic University, Al-Azhar University, Al-Aqsa University) in the Gaza Strip. The number of employees was (400) and a random sample of (197) Questionnaires were distributed to the number of respondents according to the sample of the study. A total of (184) questionnaires were retrieved (93.4%). The researcher used the questionnaire to collect the data.

**The study reached a number of results, the most important of which are:**

- The results showed a high degree of agreement among the respondents on the reality of the requirements of re-engineering administrative processes in the Palestinian universities in the Gaza Strip, where the relative weight reached (72.81%).
- The results showed a great deal of approval in the institutional excellence axis in the Palestinian universities in the Gaza Strip where the relative weight reached (71.86%).
- Results showed a strong and statistically significant correlation between the requirements of process reengineering (senior management support, organizational structure, strategic planning, information technology, employee training, empowerment of employees, readiness for change) and enhancing institutional excellence in Palestinian universities Supervisory.
- The results showed that there is a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the requirements of process re-engineering (readiness for change, strategic planning, staff empowerment, management support) and the promotion of institutional excellence in Palestinian universities from the point of view of supervisory staff. Other variables have a weak effect.

**The study reached a number of recommendations, the most important of which are:**

- University management should review the procedures used to eliminate routine procedures and implement changes that help re-engineering administrative processes through inter-departmental coordination to implement them and integrate integrated sub-tasks into one task.
- Develop practical plans and programs for restructuring and engineering procedures to improve productivity and raise the quality of work to ensure that the university achieve its objectives.
- To achieve excellence in the educational service provided to beneficiaries at the level of Palestinian universities through the adoption of re-engineering of administrative processes to improve the level of university performance.

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

مقدمة.

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

2.1 أهداف الدراسة.

3.1 أهمية الدراسة.

4.1 متغيرات الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة.

6.1 حدود الدراسة.

7.1 مصطلحات الدراسة.

ملخص.

**مقدمة:**

يشهد العصر الحالي ثورة معرفية وتكنولوجية عارمة تجاوزت مفهوم الحدود العالمية ببعديها الزماني والمكاني، مما أصبح يهدد الثقافة والحضارة والهوية للدول النامية في ظل العولمة والتنافسية بين الدول الكبرى. لقد أصبح تقدم الأمم والشعوب في عصر المعرفة مبنياً على صناعة العقل البشري القادر على التميز والتكيف مع متطلبات عصر المعرفة الجديد، الذي امتاز بسرعة وتيرة التغيرات، والاتجاه العالمي نحو وضع معايير لضمان الجودة في المجالات كافة.

ونظراً لأنَّ العصر الذي نعيش فيه يتسم بسرعة التغيير والتجديد، بما يتوافق وبنية المعرفة من إضافات وما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات، فإنَّ المؤسسات ومنها الجامعات تحتاج اليوم لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية، والأهداف السلوكية، حتى تقف على الجديد في العالم من مقومات، وحتى تستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد ما يلزمها من خطط استراتيجية وموضوعية، الأمر الذي يشكل جامعة الغد. وبطبيعة الحال لا يمكن معالجة تحديات اليوم والغد في شتى المؤسسات بنمط إدارة الأمس أو الإدارة التقليدية (أبو سمرة، 2009: 93).

وتعتبر إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهي تركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك لنظم، والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في الجامعات بصورة ملحوظة (القريوتي، 2000: 343).

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1922م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعلّ أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثّل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من القيود والتكرار والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد(العتيبي، 2004 :6 ).

ومن أبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات عن غيرها، التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل إعادة هندسة العمليات على دمج المتشابهة في الدوائر المختلفة، وتحقيق التخصصية في أداء الموظفين، من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً متميزاً في الخدمة المقدمة (الدجني، 2013: 325).

ولعلَّ الجامعات؛ وفي ظل مواكبة التغيرات العالمية، وجب عليها التغيير والتطوير في أهدافها، ووسائلها، والاعتماد على استخدام الطرق الحديثة في ممارسة عملها. مما استوجب عليها تبني وتطبيق أساليب إدارية حديثة تكفل تطوير الإدارة الجامعية للوصول إلى تحقيق معدلات عالية من الإنتاج، والأداء المؤسسي التميز (حنون، 2010: 50).

وقد اهتمت دول العالم بالجامعات وسعت إلى تطوير أدائها الأكاديمي والإداري وتجويده، وذلك أن جودة التعليم وتميزه أصبحت من القضايا المهمة والملحة عن ذي قبل بما لها من تأثير في تحديد مكانة المجتمع الاقتصادية وموقعه من التنافس، وتصدرت كيفية موائمة الجامعات مع التغيرات الحادثة في المجتمع مقدمة أهداف السياسة التعليمية بدقة، وتحديث هيكل الإدارة بالجامعات، وتحملها مسؤولية كيف التعليم لتحقيق فعالية الأداء، والتميز المؤسسي، والمنافسة على جميع مستويات التعليم الجامعي(عبد النبي، 2001: 93-94).

فالسعي لتطبيق التميز في أي جامعة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها الوضع الفلسطيني اليوم، والذي يحتم على هذه الجامعات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض، وتخطي الصعوبات، وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بسرعة.

وانطلاقًا من ذلك أراد الباحث إجراء دراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، من أجل الارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية، إيمانًا بما تقوم به من دور رائد في رقي وتطور الحضارة الإنسانية، حيث قدمت الجامعات نموذجًا رائعًا في التقدم المعرفي للمجتمع الفلسطيني، وأخذت بالأساليب الحديثة من أجل التقدم لمواكبة الجامعات العربية والأجنبية.

## 1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يوُاجه نظام التعليم العالي في فلسطين وخاصةً التعليم الجامعي عددًا من المشكلات التي تمثل تحديات تجعله غير قادر على الاستجابة المثلى المتوقعة منه، إلا أنَّ العبرة ليست في وجود هذه المشكلات، ولكن في معرفتها، وتشخيص عللها وأسبابها، ثم العمل على حلها، أو الحد من آثارها السلبية، وبذل الجهود المستمرة للبحث عن بدائل جديدة، أو مخارج للتغلب عليها.

فهذه الدراسة تحاول التعرف إلى متطلبات هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وفي إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعمًا وتوضيحًا لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة، والتي منها توصيات ومقترحات بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، ودراسة استكشافية حول موضوع الدراسة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة؛ والتي أكدت وجود قصور أو ضعف في الأداء المؤسسي في ظل التحديات والصعوبات والأزمات التي تواجه الجامعات، ويمكن عرض ما جاء في هذه المصادر على النحو التالي:

- **توصيات ومقترحات الدراسات السابقة:**

1. بينت دراسة (شبير، 2015) أنَّ دعم الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعتمدها في عملها، وأساليب الرقابة المستخدمة لا تؤثر في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.
2. أظهرت دراسة (الأيوبي، 2014) ضعف الموازنات المالية المخصصة لأغراض التطوير، إضافة إلى ضعف استثمار البحوث العلمية الخاصة بخدمة المجتمع. ويرجع الباحث ضعف التمويل الذي يواجه مؤسسات التعليم العالي إلى نقص الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة التي تتجه نحو انحسار معدلات الصرف على التطوير بعامة والبحوث العلمية بخاصة مقارنة بالدول المتقدمة، ويؤثر ضعف التمويل سلبًا على العملية الأكاديمية، وينعكس سلبًا على مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وقدرتها على النهوض لتحقيق حاجات ومتطلبات المجتمع.
3. بينت دراسة (الدجني، 2013) وجود ضعف في عملية توثيق مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ورتابة الإجراءات وتعقيداتها، مما يزيد من شكوى المستفيدين من جودة الخدمة المقدمة لهم.
4. أظهرت دراسة (مدوخ، 2008) وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، كذلك لا تتناسب كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم، وهناك ضعف في تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.
5. أشارت دراسة (العطار، 2006) إلى انتشار البيروقراطية الإدارية والمركزية العالية في اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى ضعف استخدام تقنيات العمل الجماعي، وضعف الأدوار والصلاحيات والمسئوليات، ووجود قصور في استخدام التكنولوجيا في مختلف الأنشطة الإدارية والتعليمية، وضعف نقل وتداول المعلومات وتوصيلها لصانعي القرار بدقة وبسرعة وبالوقت المناسب.

- **الدراسة الاستكشافية:**

لغرض القيام بالدراسة الاستكشافية وجمع البيانات الأولية عن مشكلة الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ركزت على المتغير التابع للدراسة المتمثل بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 1)، وتم توزيعها على عدد (30) موظفًا يعملون ضمن الوظائف الإشرافية في الجامعات الثلاث المبحوثة حسب الوزن النسبي لكل جامعة على النحو التالي: (12 استبانة في الجامعة الإسلامية، 8 استبانات في جامعة الأزهر، 10 استبانات في جامعة الأقصى)، وتم استرداد الاستبانات بشكل كامل. وكانت أهم نتائجها كما هي موضحة بالجدول رقم (1) التالي:

**جدول رقم (1.1): يوضح نتائج الدراسة الاستكشافية**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز. | 2.97 | .734 | 59.40 | 9 |
| .2 | يوجد التزام من إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد. | 3.24 | .813 | 64.81 | 3 |
| .3 | تراعي إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين. | 3.17 | .679 | 63.33 | 4 |
| 4 | توفر إدارة الجامعة بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية. | 3.35 | .770 | 67.04 | 1 |
| .5 | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر. | 2.98 | .698 | 59.60 | 8 |
| .6 | تتسم إجراءات تقديم الخدمة في الجامعة بسرعة الإنجاز. | 2.82 | .643 | 56.40 | 12 |
| .7 | يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغيرات والتطورات البيئية. | 2.87 | .792 | 57.41 | 11 |
| .8 | يتوفر لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة. | 3.09 | .747 | 61.85 | 5 |
| 9 | يُسهل نظام الاتصالات المتوفر أداء الخدمات الإلكترونية للمستفيدين. | 3.31 | .622 | 66.30 | 2 |
| .10 | لدى الجامعة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الاختصاصات. | 3.06 | .698 | 61.11 | 6 |
| .11 | تُعد إدارة الجامعة قاعدة بيانات شاملة لجميع ميادين العمل. | 2.94 | .698 | 58.89 | 10 |
| .12 | يتم متابعة العاملين إلكترونيًا من قبل المديرين في الجامعة. | 2.98 | .802 | 59.63 | 7 |
| | **جميع الفقرات معًا** | **3.06** | **.509** | **61.31** | |

**من خلال تحليل الدراسة الاستكشافية كما هو موضح في جدول رقم (1.1) توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر التي تعزز من مشكلة الدراسة وهي:**

1. أظهرت النتائج أن (61.31%) من العينة يرون أنَّ واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات كان متوسطًا.
2. أشارت النتائج إلى قصور في أداء إدارة الجامعات في توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
3. أوضحت النتائج أن عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الجامعات تخضع إلى التحسين المستمر بمستوى متوسط، بالإضافة إلى سرعة إنجاز الخدمة المقدمة للمستفيدين.
4. بينت النتائج قصور في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعات، حيث إنَّه لا يتم تطويره بما يواكب التغيرات والتطورات المتعلقة ببيئة عملها.

5. أظهرت النتائج أن مستوى متابعة العاملين إلكترونيًا من قبل المديرين في الجامعة كان متوسطًا. كما أنه لا توجد قاعدة بيانات شاملة لجميع ميادين العمل في الجامعة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

**ما أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟**

**وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:**

1. ما واقع امتلاك الجامعات الفلسطينية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، والتميز المعرفي) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
3. هل توجد علاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
4. هل يوجد أثر لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟

### 2.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الكشف عن أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع امتلاك الجامعات الفلسطينية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

2. بيان مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟
4. تحديد أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
5. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).
6. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).
7. تقديم المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكتشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على الجامعات الفلسطينية، وعلى متخذي القرارات في الجامعات المبحوثة، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

#### 1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم إعادة هندسة العمليات، والتميز المؤسسي، وتوضيح أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث تواجه الجامعات ظروفًا وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها لتحقيق التميز
- تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال إعادة هندسة العمليات من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

#### 2.3.1 الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تفيد الجامعات الفلسطينية.

- التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في مجال التعليم الجامعي، وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
- العمل على تغيير واقع الأداء المؤسسي في الجامعات بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة، وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الاستراتيجية.
- من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في الجامعات الفلسطينية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي بدورها تعمل على تطوير الأداء المؤسسي في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للجامعات والتقدم والمنافسة في المجال الإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

## 4.1 متغيرات الدراسة:

1. **المتغير المستقل:** قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات، ويكمن ذكر بعضها وفقًا للجدول رقم (2.1):

**جدول رقم (2.1): يوضح آراء عدد من الكتّاب بصدد تحديد أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات**

| م | الأبعاد / الكتّاب | دعم الإدارة العليا | الهيكل التنظيمي | التخطيط الاستراتيجي | تكنولوجيا المعلومات | تدريب العاملين | تمكين العاملين | الاستعداد للتغيير | تطبيق مفهوم إدارة الجودة | توقعات متلقي الخدمة | نمط القيادة السائد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | دراسة الأخرس، 2017 | * | | | * | | * | * | | | |
| 2. | دراسة أبو عيدة، 2016 | | * | | * | | | | * | * | |
| 3. | دراسة النخالة، 2015 | | | * | | | | | | | * |
| 4. | دراسة البحيري، 2015 | * | | * | * | | * | * | | | |
| 5. | دراسة ريحان، 2014 | * | * | * | * | * | * | * | | | |
| 6. | دراسة الشمري، 2013 | | * | | | * | | | | | |
| 7. | دراسة الزهراني، 2013 | * | * | * | * | * | * | * | | | |
| 8. | دراسة خضير علي، 2013 | | * | * | * | * | | | | | * |
| 9. | دراسة علاوي، 2012 | * | * | * | * | | | * | | | |
| 10. | دراسة المجالي 2012 | * | | | | | * | * | | | |
| 12. | دراسة بلقاسم، 2010 | * | | * | * | | * | * | | | |
| 12. | Ringim , Razalli , and Hasnan, 2012 | * | | * | * | * | * | * | | * | |
| 13. | Goksoy, Ozsoy, and Vayvay, 2012 | * | | * | * | * | | * | | * | |
| | مجموع التكرارات لأبعاد الدراسة | 9 | 6 | 9 | 10 | 6 | 7 | 9 | 1 | 3 | 2 |

مما سبق رأى الباحث أنْ يحدد الأبعاد التي تتلاءم وطبيعة عمل الجامعات الفلسطينية، وكذلك الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة وفقًا لجدول رقم (2.1)، وكانت أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كالتالي:

- دعم الإدارة العليا.
- الهيكل التنظيمي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- تكنولوجيا المعلومات.
- تدريب العاملين.
- تمكين العاملين.
- الاستعداد للتغيير.

**2. المتغير التابع:**

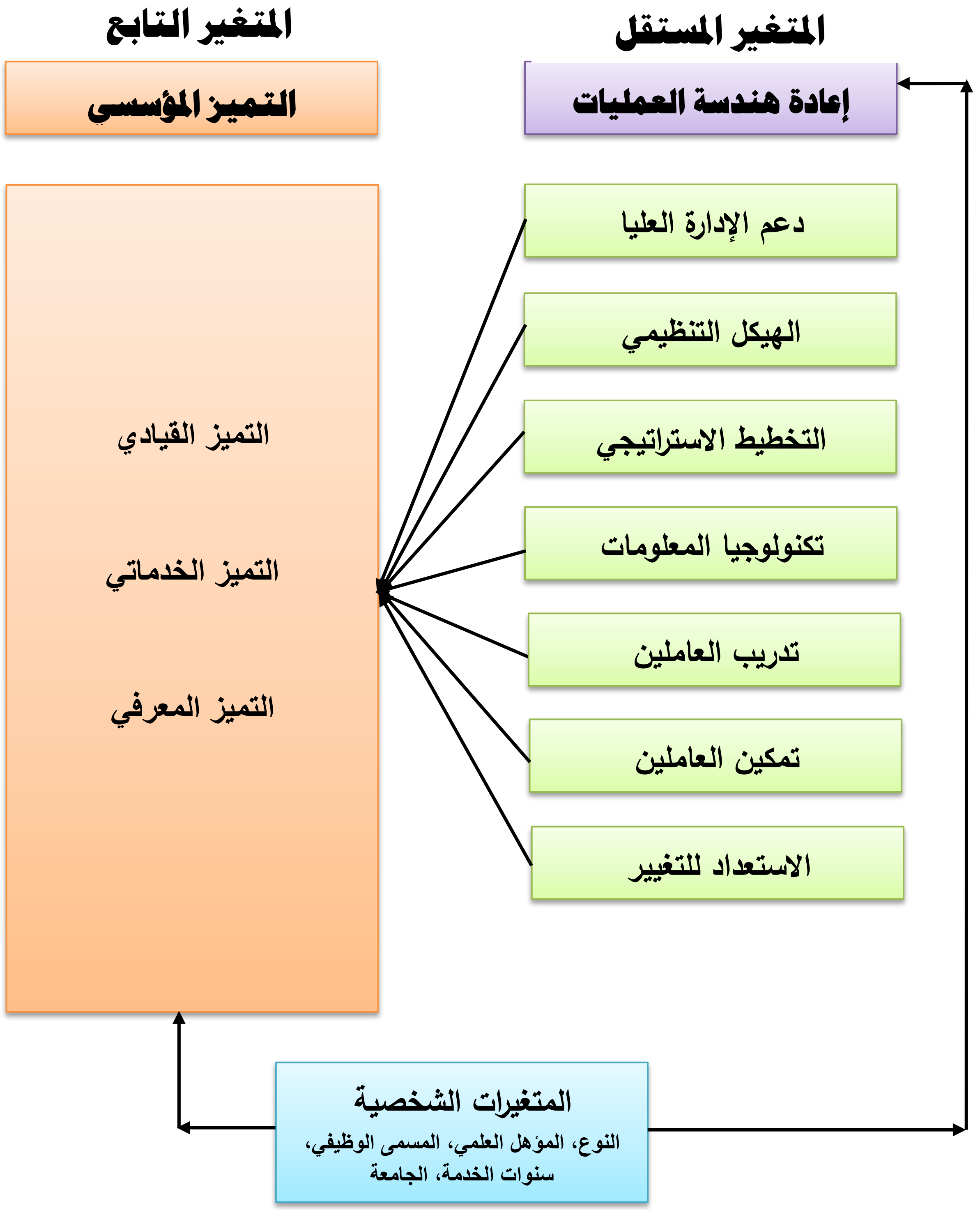
تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وقد تم اعتماد الأبعاد من دراسة (الأيوبي، 2015، الحيلة، 2014؛ البحيصي، 2014) وهي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، والتميز المعرفي).

**3. المتغيرات الشخصية:**

وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

شكل رقم (1.1)

أنموذج الـدراســة




جردت أنموذج الدراسة بواسطة الباحث استنادًا إلى الدراسات السابقة الموضحة بالجدول رقم (2.1)

### 5.1 فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

**ويشتق منها الفرضيات الفرعية الية:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

### 6.1 حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية.
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2018م.
- **الحد المؤسساتي:** اقتصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى في غزة. وتتميز هذه الجامعات بجهات إشراف متعددة (عامة، حكومية)، وقد تم استثناء مؤسسات التعليم العالي العاملة في الضفة الغربية بسبب ظروف الاحتلال وعدم إمكانية الوصول إليها بسبب الإغلاقات والحواجز الإسرائيلية، كذلك تم استثناء كل من جامعة القدس المفتوحة؛ لأنها جامعة غير تقليدية ونظام الدراسة فيها تعليم مفتوح.

### 7.1 مصطلحات الدراسة:

**تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:**

1. **إعادة هندسة العمليات:**

أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي (عامر، وقنديل، 2010: 318).

2. **التميز المؤسسي:**

الوضوح في التعرف إلى العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Standen, 2004: 6).

3. **الجامعات الفلسطينية:**

هي مؤسسات تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية أو أقسام متخصصة، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا، تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم، وفق أنظمة الدبلوم (النجار، 2013: 8).

# ملخص

اعتمد الباحث في هذا الفصل على خطوات منهج البحث العلمي لدراسة موضوع متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، حيث اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامة، وعلى مشكلة الدراسة والتي تم تعزيزها من خلال استخدام الدراسة الاستكشافية وتوصيات الدراسات السابقة، كما حدد الباحث السؤال الرئيس وتساؤلات الدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها وفروضها، وتطرق الباحث إلى حدود الدراسة ومصطلحاتها، تمهيدًا للفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة).

# الفصل الثاني

# الإطار النظري للدراسة

1.2 المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2.2 المبحث الثاني: التميز المؤسسي.

3.2 المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

**تمهيد:**

تعرضت البيئة الفلسطينية للعديد من التحديات والضغوط نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة في عالم اليوم؛ مما أثر فيها وتسبب في عرقلة أداء أعمال منظماتها، وهذا ما دفع المنظمات ومنه الجامعات إلى السعي وراء التفكير في تصميم عملياتها بالبحث عن استراتيجيات حديثة لمواجهة تلك التحديات والضغوط، ومن المفاهيم الحديثة التي برزت في نتائجها على مستوى نتائج العمليات مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فإعادة هندسة العمليات بالرغم من كونها من الأساليب الحديثة لإدارة موارد المنظمة لكسب التميز المؤسسي مقارنة بالمنافسين، إلا أنَّ عناصرها ومكوناتها ليست جديدة أو مبتكرة، فجميعها كانت موجودة لسنوات عديدة، ولكن الجديد هو كيفية مزج هذه العناصر معًا في تعاون متكامل والخروج منها بهذا الأسلوب الذي إذا توافرت له البيئة الملائمة تكون له نتائج متميزة على المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم، وبغية تحقيق السالف الذكر، ولتسهيل البحث، فقد قُسّم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: أعادة هندسة العمليات الإدارية.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

# المبحث الأول

## 1.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد.

1.1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2.1.2 نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3.1.2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4.1.2 عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية.

5.1.2 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6.1.2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.

7.1.2 أسباب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

8.1.2 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

9.1.2 مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

10.1.2 الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

11.1.2 متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

12.1.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم.

13.1.2 المعوقات التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ملخص.

## المبحث الأول

## 1.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية

**تمهيد:**

في إطار حالة التقدم والتطور الحاصلة في العالم لا سيّما في التكنولوجيا ونظم المعلومات، الأمر الذي استوجب وجود حالة مساوية من التغيير والتطور في أساليب وآليات العمل التي من شأنها أن تلائم ذات التطور الحاصل، ومن المفاهيم الحديثة التي برزت في نتائجها على مستوى نتائج العمليات مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة الإدارة القائمة على العملية والتي يمكن لها أن تحول، أو تعيد تصميم أو تستبدل العمليات غير الفعالة، كما هو مطلوب لتحقيق النتائج المتميزة للمنظمة.

ويتناول هذا المبحث إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بها، مثل: النشأة، والمفهوم، والمبادئ، والعناصر، والخصائص، والأهداف، ثم يتطرق إلى أسباب ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومتطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، وتميز إعادة هندسة العمليات عن برامج التطوير الأخرى، وأخيرًا يتطرق إلى المعوقات التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### 1.1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الهندرة كلمة عربية مركبة من كلمتين هندسة، وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (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).

ويعرف (هامر، وتشامبي) 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 علية، 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: 114).

كما تعرف بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة" (ديسلر، 2003: 312).

كما تعرف بأنها: "إعادة البناء، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج" (أبو بكر، 2001 :39).

كما يعرفها (اللوزي، 1999: 167-166) بأنها: "الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة".

ويرى (الحرباوي، 2014: 16) بأنها: "البدء من جديد من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم ما هو قائم او إجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن إجراءات وممارسات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات الزبائن والعاملين وتوجهات القدرات المختلفة".

وعرفها (البنا، 2013: 438) بأنها: "منهج لتحقيق تطوير جزري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً، وإعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية".

كما تعرف بأنها: "مجموعة الأدوات، والوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولًا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك" (الديجاني، 2009: 9).

ويعرفها (عامر، وقنديل، 2010: 318) بأنها: "أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية، والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي".

وعرفها (النجار، 2002: 27): "الأداة المتكاملة لإحداث تغيير حقيقي في منظومة التعليم، من خلال إعادة تصميم قطاع التعليم بالتركيز على الأعمال الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف التعليمية".

كما تعرف بأنها: "أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين جذري، وسريع، في المنظمة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات، والهياكل، والقيم، والافتراضات المساندة، بشكل غير تقليدي" (مصطفى، 2002: 119).

وتم تعريفها بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة" (ريموند وكلاين، 1995: 1).

**ويرى الباحث أنه في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية** أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون، حيث يتمحور المضمون حول النقاط الأساسية التالية:

1. أن يكون التغيير أساسيًا.
2. أن يكون التغيير جذريًا.

3. أن تكون النتائج جوهرية وضخمة.
4. أن يكون التغيير في العمليات.
5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات.
6. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.

**ويعرف الباحث إعادة هندسة العمليات الإدارية إجرائياً بأنها:** إعادة تصميم العمليات الإدارية ذات القيمة المضافة للجامعة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحقيق تحسينات متميزة في الأداء المؤسسي وزيارة رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة.

### 2.1.2 نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية:

انتشرت الهندسة الإدارية في ميدان التعليم بصورة أسرع مما كان متوقعًا، لأن التعليم يمثل الأداة الرئيسية لصناعة المستقبل، حيث ظهرت أولى المحاولات عام (1993)، قام بها "داكر" الذي أعاد هندسة نظام التعليم المتمركز حول المعرفة، ثم "سلوت، وبيري" (1993) اللذان قدما أنموذجًا مبتكرًا لهندسة نظم التعليم، يقوم على ربط التفكير المستقبلي بالتعليم، وغيرهم كثر أخذوا يتزايدون بشكل لافت، وأنَّ تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في التعليم يحدث تحولات جوهرية في منظومة التعليم، ويحقق الفوائد والميزات الآتية (الحاج محمد، 2011: 175-177):

1. تجاوز الحدود التقليدية التي تسورت داخل المؤسسات التعليمية أو نظم التعليم، بالانفتاح على بيئتها المحيطة وعلى المجتمع، والاستجابة الفاعلة للمطالب والاحتياجات المتباينة، وإيجاد شراكة مجتمعية حقيقية داعمة لها.
2. يؤدي إلى تغيير جذري للهيكل التنظيمي الهرمي الإداري والأكاديمي والفني، ويعمل على تقديم توصيف دقيق للعمليات الأساسية، والعمليات المساعدة داخل منظومة التعليم.
3. يرسخ مبدأ الإدارة التشاركية في عملية التغيير التنظيمي، واتخاذ القرار، والعمل في فريق العمل، وفي تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية لمواجهة التحديات المستقبلية.
4. يعمل على زيادة رضا المستفيدين من التعليم، سواء داخل المؤسسة التعليمية، أو خارجها، نتيجة تركيزه على تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتباينة للمستفيدين، نتيجة تخفيض الوقت اللازم لتلبية تلك الاحتياجات.

### 3.1.2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية:

هناك مبادئ عدة تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية (عقيلي، 2001: 95؛ الكردي، 2013: 128):

1. تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركَّزية في عملية استخدامها.
3. تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أنْ تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرا ت التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
8. تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.

وقد قام (مايكل هامر وجيمس شامبي) بتحديد سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل وتمثل متطلبات تحقيق التحسين الجذري في الأداء وقد كانت على النحو التالي (صبيح، 2013: 127-128):

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 بدلًا من التكامل بين نتائجها حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع كل 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.

### 4.1.2 عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد تضمن تعريف هامر وشامبي (1990) لإعادة هندسة العمليات الإدارية أربع كلمات مفتاحية، وضّحها العديد من الكاتبين في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية كـ (محمود، 2007:7) و(كيلادا، 2004: 138)، و (الصيرفي، 2009: 14)، و (العجمي، 2008: 310) وهي كالتالي:

1. **إعادة التفكير الأساسي:**

وتعني أن الوقت قد حان؛ كي تعيد كل شركة وكل فرد بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقومون به؟، وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟، وهل يمكن أداؤه بطريقة أفضل؟

2. **إعادة التصميم بصورة جذرية:**

وتعني البحث عن فرص جديدة وانشاء استراتيجيات، تركيب تنظيمي، وتغيير العلاقات سواء داخل الشركة أو خارجها. ويتطلب ذلك أسسًا تكنولوجية ومعلوماتية جديدة، وكذلك سيكون هناك تغيير في أعمال المديرين وسلوك جديد للعاملين.

3. **نتائج تحسين فائقة:**

إنّ إعادة الهندسة تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين، وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ولا بد أن تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل للتمكن من عمليات جديدة أخرى.

4. **العمليات:**

تتميز إعادة الهندسة بالتركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. فإعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

وقد أضافت (عزازي، 2011: 127-128) عنصرين آخرين، هما:

1. **أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:**

وتقصد بها استثمار تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعّال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري لإيجاد أسلوبٍ إبداعي وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

2. **أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:**

ويتمثل ذلك في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، فهندسة العمليات الإدارية ترفض التفكير الاستنتاجي والمتمثل في انتظار المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

ويستنتج الباحث بأن تلك العناصر السابق ذكرها مرتبطة ببعضها البعض، حيث إنها تبدأ بإعادة التفكير في الإجراءات المتبعة، مما يقود المنظمة إلى معرفة العمليات ذات الجدوى وتلك عديمة الجدوى، لذا تعيد تصميم العمليات في المنظمة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات بهدف التغيير بما يحسن ويجودّ الأداء مع توفير للوقت والجهد والمال وصولًا إلى التميز المؤسسي.

### 5.1.2 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يوجد العديد من الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكن القول بأنَّه قد تمت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الصيرفي، 2006: 125):

1. أنها تبدأ من الصفر لإعادة البناء من جذوره.
2. أنها تركز على العمليات الإدارية وليس على الأنشطة والمهام والوظائف.
3. أنها تهتم بالنتائج وتركز على العميل الداخلي والخارجي.
4. أنها تبدأ من التشكيك في مشروعية وجدوى العملية الإدارية وضرورة بقائها دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي.
5. أنها تركز على إعادة تصميم نظم العمل ولا يهمها الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية.
6. طموحاتها فائقة (تغيير جذري)، (تحسينات جوهرية)، (بناء أساسي)، (إعادة تصميم كلي) فهي لا تقف عند التحسين النوعي.
7. أنها تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات.
8. أنها تشمل حلول جذرية وليس حلول عاجلة.
9. أنها تشمل على عنصر الابتكار والتجديد وليس مجرد تحسين.

### 6.1.2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح، ولقد تم تحديد هذه الأهداف بما يلي (خليل، 2008: 14؛ عبد القادر، 2008: 167):

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. **التركيز على العملاء:** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. **تحقيق السرعة:** تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
4. **تحقيق الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
5. **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6. **التفوق على المنافسين:** مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهمًا تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

### 7.1.2 أسباب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعد السبب الرئيس لاستخدام المنظمات لأسلوب هندسة العمليات الإدارية هو إضافة القيمة للعمليات، حيث إنَّها تحقق نتائج إيجابية للمنظمة تتضمن تحسينات حاسمة في الأداء، كالتكلفة والإنتاجية والخدمة ورضا العملاء والسرعة، كذلك استخدامها لإحداث زيادة في الجودة الداخلية والخارجية، كذلك القيمة المضافة لكل من الموظف والعميل (Goksoy، 2012: 89).

بينما بين (أبو طالب، 2007: 131) أنَّ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبح ضرورة ملحة للمنظمات والمؤسسات في ظل التغيرات المتلاحقة والمتسارعة وذلك لأسباب عدة، وهي:

1. تشابك العمليات في مختلف الإدارات والأقسام المختلفة.
2. تزايد تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة وبعضها له التأثير السلبي عليها.
3. تعقد وطول الهياكل التنظيمية (تنظيم هرمي تتعدد فيه المستويات الإدارية).
4. زيادة التكليف وبطء العمليات الإنتاجية أو الخدمية وتكدس المخزون.
5. انخفاض إنتاجية العاملين وعدم وعيهم التام لمهام وظيفتهم.
6. زيادة حدة لمنافسة والضغوط البيئية والمحلية.
7. التغلب على الوقت الضائع والفاقد في الإنتاج.
8. محاولة تحقيق رغبات جميع العملاء.
9. إظهار قدرات وابتكارات العاملين الجادين ورغبتهم الحقيقة في التغيير.

### 8.1.2 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستنادًا لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (مايكل هامر، 1995: 20):

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

2. **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.
3. **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** هي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جدًا بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها، وهى لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

### 9.1.2 مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب إتباعها لتطبيق هذا المفهوم بصورة سليمة ومناسبة (أبو عمشة، 2011: 58):

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 أنْ تواجه التطبيق وتقديم الحلول.
3. **التحليل والتشخيص الشامل:** توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدارسة 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 التحول 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.

أما (السكارنة، 2009: 164-166) فيرى أنَّ عملية إعادة الهندسة تمر بالمراحل التالية:

1. **إعادة التفكير:** وترتبط هذه المرحلة بتقييم الوضع الحاضر وما هو المطلوب مستقبلًا من خلال تلبية احتياجات المستهلكين.

2. **رؤية المستقبل:** بناء على نتائج المرحلة السابقة والتحليل الداخلي والخارجي يتم بناء رؤية واضحة للمستقبل، وتعتبر النقطة الرئيسية لجهود إعادة الهندسة.
3. **إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية:** وهي المرحلة التي تبنى مخرجاتها على أساس الصورة التي تكونت في مرحلة الاستشراف السابقة وفيها يتم بناء التصور الجديد لجميع الإجراءات والعمليات والتصاميم.
4. **إعادة الهيكلة:** وفيها يتم إعادة توزيع الأدوار ودمج الوظائف والعمليات وتغيير أماكنها.
5. **التحضير للتغيير:** ويتم بتهيئة المناخ العام في المنظمة وتوفير المستلزمات المادية للتغيير وبناء الثقافة اللازمة لدى العاملين لتقبل وتبني التغيير القادم.
6. **تطبيق التغيير:** بتنفيذ البرامج المعدة لذلك بواسطة فرق العمل والقيام بتدريب الطواقم التنفيذية للعمل على الأنظمة الجديدة والعمليات التي تم بناؤها.

أما (عامر، وقنديل، 2010: 320) فيرى خطوات إعادة هندسة العمليات كالتالي:

**المرحلة الأولى:** التحضير وتهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم عملية إعادة البناء.

**المرحلة الثانية:** تحديد الأنشطة ويتم فيها تحديد العملاء والعمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة ماديًا وبشريًا.

**المرحلة الثالثة:** التخطيط وتهدف لتكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع، وهي إيضاح مفصل لأهداف إعادة البناء.

**المرحلة الرابعة:** وضع الخطة موضع التنفيذ تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسند لها ومحاولة القضاء على أي صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب.

**المرحلة الخامسة:** متابعة الخطة يتم فيها التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء من تحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة من حيث مدى رضا العاملين وزيادة المبيعات.

وأيضًا من المناهج الناجحة والمميزة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هي استراتيجية هامر وشامبي والتي تتكون من ست خطوات (صبيح، 2013: 127):

1. **التعريف بإعادة الهندسة:** حيث يتم في تلك الخطوات التعريف بإعادة هندسة العمليات، والممارسات المطلوبة من العاملين باتجاه تطبيق إعادة الهندسة، والإسهامات التي يجب أنْ يقدمها كل فرد في المنظمة.
2. **تحديد العمليات:** حيث يتم التعرف إلى جميع العمليات، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة، مثل رغبات متلقي الخدمة، وفي تلك الخطوة يتم تجميع العمليات في جداول، مع ترتيبها حسب الأهمية.

3. **اختيار العمليات:** حيث يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار العمليات التي يجب أنْ 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 مركزًا على العمليات دون الأخذ بالاعتبار الوظائف التي يجب استبعادها تمامًا 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.

ويلخص الباحث خطوات إعادة هندسة العمليات على النحو التالي:

1. مرحلة إعادة التفكير: تحليل الوضع القائم في المؤسسة وما هو المطلوب من المؤسسة مستقبلًا من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستقراء شكاوى واحتياجات العملاء، ومعرفة مواطن الضعف في العمليات الأساسية والفرعية في المنظمة يتم بناء رؤية واضحة للمستقبل.
2. تشكيل فرق عمل إعادة الهندسة وتحديد الأهداف من العملية.
3. إعادة تصميم العمليات: بناء التصور الجديد لجميع الإجراءات والعمليات حسب التصور المستنبط من العملاء.
4. التحضير للتغير: تهيئة المناخ المناسب في المنظمة لعملية التغير من خلال توفير الدعم المادي وتوفير بيئة مناسبة من خلال اقناع العاملين بأهمية عملية التغيير.
5. تطبيق التغيير والمتابعة: تطبيق العمليات الجديدة والتخلص من العمليات القديمة وتقييم النتائج من خلال مراقبة العمليات الجديدة وقياس الأداء.

### 10.1.2 الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لذا لا بُدَّ من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة أو منفردة كالتالي (اللوزي، 2002: 114):

1. **قائد العملية:** وهو أحد المسئولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة

يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال ويقيم النتائج الحقيقية.

2. **صاحب العملية:** وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة هندسة الأعمال، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.
3. **فريق إعادة هندسة الأعمال:** هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجه، و يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية الإبداع التفاؤل الحماس الإصرار اللباقة قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.
4. **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرون بوضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.
5. **منسق عمليات إعادة الهندسة:** يسمى أحيانًا بالقيصر، وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفاعليتها.

### 11.1.2 متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح، ومن تلك المتطلبات:

1. **دعم الإدارة العليا:**

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

إنَّ نجاح تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، يتوقف على مدى التزام ودعم الإدارة العليا وقناعتها بذلك، وهذه القناعة تتمثل في ربط إعادة هندسة العمليات

الإدارية، في الرؤية والأهداف الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، من خلال وضع رؤية واضحة لبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة في الطموحات التي تسعى الجامعات لتحقيقها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، للتعرف إلى المخاطر والفرص التي تستطيع الجامعات تجنبها أو استغلالها، لإنجاح إعادة الهندسة الإدارية في الجامعات.

ويكمن دور الإدارة العليا في إحداث التغييرات المطلوبة في الهيكل والعلاقات التنظيمية، ومواجهة التحديات في مراحل التطبيق، وخلق أجواء من الثقة المتبادلة بين الموظفين، والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي في تنفيذ الأعمال، وتحقيق اللامركزية في إتمام العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وتحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك، وايجاد قنوات من الاتصالات الفعالة بين الموظفين لتحفيزهم على تبني الأساليب التغيرية الحديثة.

وتحتاج عملية إعادة الهندسة الإدارية لدعم الإدارة العليا بشكل رئيسي وهذا الدعم يترجم بقرارات إدارية من قيادة المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات هي نقطة الانطلاق لأي نشاط ضمن منهج إعادة الهندسة، وكما ذكر (الشوبكي، 2010: 67) في أسباب فشل إعادة الهندسة وكان من ضمنها التالي:

- اعتقاد القيادة الإدارية بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار.
- عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور؛ مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز.

ويرى الباحث بأنَّ نجاح تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبط بشكل رئيسي بمدى دعم وقناعة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث إنَّ نجاح أو فشل تطبيقها يعود بالدرجة الأولى إلى مدى تبني وقناعة الإدارة العليا لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

**2. التخطيط الاستراتيجي:**

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أنْ يرتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (العتيبي، والجمالي، 2004: 11).

وقد عزى (Chan, & Chung, 1997: 211-223) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

وتُعرف الاستراتيجية على أنها: "وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة (الدوري، 2010: 25).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي (الفرا، 2005: 8):

- تحديد قيم المؤسسة، وغرضها، ورسالتها.
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

### 3. تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أنَّ ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإنَّ الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن (43%) من المديرين في العالم مقتنعون بأنَّ القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات (القصيمي، 2009: 5).

والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم، يملي على الشعوب ومن خلفها قادتها السياسيين والاقتصاديين واجبات عديدة، يقف في مقدمتها، العمل على استقدام واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مفاصل الحياة اليومية، العملية منها والعملية والتعليمية على وجه الخصوص، وذلك للتخلص أولًا من نمط الأساليب والطرق التقليدية التلقينية، وثانيًا محاولة مواكبة التقدم والتطوير الذي تزخر به دول العالم المتقدم (القاسم، 2005: 3-7).

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات، من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، حيث ساهم التقدم في أنظمة الكمبيوتر والحاسبات الإلكترونية والبرمجيات في تسهيل عملية الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، كذلك يسهل عملية الدراسات والبحوث والاستشارات (اللوزي، 2002: 148-151).

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلًا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، وقد ركز (Hammer, 1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة (العتيبي، والجمالي، 2004:12).

وتبرز الفائدة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنها تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الآتية (النجار، 2005: 181):

- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، وحلقات المناقشة.
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد.
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولًا عن اتخاذ القرار.
- إرسال التقارير الفورية online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- التحول من مراجعة الخطط دوريًا إلى مراجعة الخطط تلقائيًا.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثال المؤتمرات عن بُعد.
- المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.

**4. 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 وفقًا لفلسفة إعادة الهندسة (ريحان، 2014: 41)، حيث يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي الروتيني الذي يطيل من عمر الوقت اللازم لتنفيذ العمليات اليومية، كما ويزيد من تكلفة العملية على المؤسسة من الناحية الاقتصادية، حيث في النظام الروتيني الذي يتطلب مرور العملية بعدة مراحل إدارية نمطية لا فائدة منها سوى تعزيز النظام الإداري الهرمي، فإنَّ وجود هذه المراحل يعني إضاعة وقت المؤسسة والعاملين فيها في لا شيء.

ويمكن تعريف التمكين الإداري على أنَّه: العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة (البيطار، 32:2014).

ومما يحققه التمكين الإداري في المنظمات الإدارية ما يلي (الإبراهيم وآخرون، 16:2008):

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالًا كاملًا.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ويرى الباحث أن تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية يهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة عبر منحهم حرية واسعة في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات، والذي بدوره يعزز الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك من خلال زيادة نطاق تفويض السلطة لهم، وتدريبهم لتطوير مهاراتهم.

**5. تدريب العاملين:**

ارتفع معدل الاهتمام بعملية تدريب العاملين، من خلال منظماتهم التي يعملون بها في السنوات الأخيرة، حيث بدأ ينظر إلى التدريب بأنَّه إحدى الوسائل الخاصة بتزويد العاملين بالمهارات الجديدة، والطرق الحديثة والاستراتيجيات التي تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر، ويعتبر تدريب العاملين في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة العامة وإدارة الأعمال؛ نظرًا لِمَا فيه من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة ومن ضمنها الجامعات الفلسطينية.

وتتمثل أهمية تدريب العاملين للمنظمة في الجوانب الرئيسية التالية (الأيوبي، 2005: 20-21):

- ارتفاع معدل الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات وتعريف الأفراد ما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة بما ينعكس على زيادة رضا وولاء المستفيدين ويؤدي بذلك إلى زيادة مركز المنظمة التنافسي.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، مما يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها.

- تقليل الحاجة إلى الإشراف، بحيث تمكن الفرد العامل من أداء العمل دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر.
- يساعد في تقليل معدل دوران العاملين، لأنَّ التدريب يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وحفزهم مما يؤدي إلى تمسك الفرد بعمله.
- يساهم في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- تخفيض معدل حوادث العمل، وتقليل نسبة إهمال العاملين كنتيجة لزيادة وعيهم.
- يساهم في عمل ترابط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- يؤدي إلى تطوير الأساليب القيادية وترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

**6. الاستعداد للتغيير:**

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، ولذا تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير. وأكد كل من Hammer and Stanton 1995 على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة (العتيبي، والجمالي 11:2004).

والتغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية، وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري MANAGERIAL DEVELOPMENT، والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب، كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل، وهذا ما يطلق عليه البعض ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT أي التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التغيير على الجوانب التالية (ديسلر، 2003: 298-299):

أ- **التغيير في الاستراتيجية:** عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإنَّ التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل: التغيير في التكنولوجيا وهيكل الثقافة التنظيمية، قد يكون تغيير

الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية.

ب- **التغيير في الثقافة التنظيمية:** إنَّ إحداث تغيير في استراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإنَّ الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، وتلعب إدارة الأفراد دورًا مهمًا في إحداث التغيير.

ت- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي: إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.

ث- **إعادة تصميم المهام:** إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة، بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل؛ وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسئولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسئولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق (مرزوق، 22:2006).

ج- **التغيير التكنولوجي:** يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.

ح- **إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد:** ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات (عبد الباقي، 374:2003).

### 7. إعادة بناء الهيكل التنظيمي:

إنَّ عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند الشروع بعملية إعادة الهندسة، ولذلك لما له من دور مهم في عملية تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتتنوع الأشكال المتعلقة بالهياكل التنظيمية وفقًا لطبيعة عمل المنظمات فمنها ما يأخذ الشكل الهرمي الرأسي، ومنها من يتجه للشكل الأفقي، وقد دأبت المنظمات حديثًا إلى تبني الأشكال الأفقية المسطحة للهياكل التنظيمية لما لها من دور مهم في

تخفيض حجم المستويات الإدارية، وتسهيل انسياب الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وهو ما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة والاستجابة لمتطلبات الزبائن، فبعد أنْ يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وفقًا لأفضل الأسس والممارسات التنظيمية، فيجب ألا يتصور بأنَّه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأنَّ المنظمة ستبقى على تلك الحالة إلى الأبد بدون تغيير، كما أنَّ إعادة التنظيم تعني إجراء الدارسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، وعملية إعادة التنظيم أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين (عصفور، 2002: 232)، ومن المهم الإشارة هنا إلى أنَّ عملية التغيير الهيكلي تشمل تغيير علاقات السلطة وطبيعة الوظيفة وذلك من خلال زيادة الأعمال المستندة إلى الوظيفة أو اثراء الوظيفة، وزيادة عدد المهام المستندة إلى الوظيفة والهدف من ذلك هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي، إضافة إلى التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين بشكل مؤقت أو دائم (عبد الباقي، 2000: 327).

### 12.1.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم:

إنَّ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يعمل على تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم وتعمل على زيادة خبراتهم، وتساعد في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين والتخلص من كل القيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية عبر إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال إعطائهم مساحة من التفويض مما ينعكس على منظومة التعليم، كما أنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية تحدث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي، والتي بدروها تؤدي إلى طفرات هائلة في معدلات الأداء.

وتؤكد بعض الدراسات السابقة على نجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، فقد ذكر (أحمد، 2002: 14) بأنَّ الإيجابيات المتوخاة من تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات على المنظمات التعليمية متعددة، لأنَّه يصبغ أداء هذه المنظمات بالإتقان، مما يساعد في الحفاظ على الوقت والجهد والمال.

وقد بيّن (الثبيتي، 2005: 222) بأن العوائد على التعليم من إعادة هندسة العمليات الإدارية متعددة، ويلخصها الباحث فيما يلي:

1. **عوائد استهلاكية:** بتقديم خدمة أفضل، وتحقيق الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة، وتحقيق أهداف المجتمع.
2. **عوائد استثمارية:** بزيادة القدرة الإنتاجية للفرد واكسابه القدرة على التحرك الوظيفي، والقضاء على البطالة وتكديس الموظفين في الأقسام مما سبب البطالة المقنعة، وتزويد المجتمع باحتياجاته من القوى العاملة لدعم التنمية.
3. **عوائد فردية:** بتنمية القدرة الابتكارية للفرد ذات الأثر المضاعف في النماء والتقدم في الأفراد، وزيادة قدرة الإنسان على اختيار عمله على استقراره وتكيفه الوظيفي، وعن الرضا عن هذا العمل والاستمتاع به، وزيادة دخل الفرد، وزيادة استثمار الفرد لوقت فراغه.
4. **عوائد اجتماعية:** بزيادة الدخل والإنتاج القومي بفضل التطور الذي يحدث في التعليم نتيجة للتغير إلى الأفضل، وتطوير التعليم وتغيره يصب في مصلحة المجتمع، وزيادة القدرة العلمية والتكنولوجية للدولة، وتنمية مواهب الأفراد عن طريق التعليم والتدريب ومن ثم زيادة الحركة الاجتماعية، تهيئة الأفراد لتقبل التغيير والاستعداد له وطلبه بطرق فعالة، إثارة وحفز المبادأة والابتكار عند الأفراد.
5. **عوائد مالية ونقدية:** عن طريق خفض التكاليف، واستثمار ممتلكات التعليم من قبل القطاع الخاص.
6. **عوائد غير نقدية:** بزيادة قدرة الإنسان على فهم نفسه وعلى التكيف مع الحياة، وتنمية الابتكار والإبداع لدى الإنسان وحسن التعامل مع الآخرين، والإثراء النفسي الذي يجنيه الفرد من وراء رحلة تعليمه وتعلمه.
7. **عوائد اقتصادية:** بزيادة دخول الأفراد والمجتمعات، وزيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي، والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في الوظائف الناتجة أساسًا من التقدم المعرفي والتكنولوجي، تقليص الدورات الزمنية اللازمة لأداء الأعمال والعمليات التعليمية.

وأما (عزازي، 2011: 228) فقد ذكرت أنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة التعليمية من تحقيق الأهداف التالية:

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. **التركيز على الطلاب:** وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. **السرعة:** حيث تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4. **الجودة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
5. **تخفيض التكلفة:** وذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة.

### 13.1.2 المعوقات التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من والمعوقات والقيود، والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة، ويمكن إجمال القيود والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية كما أوضحها (جاد الرب، 2009: 90) كالتالي:

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 المديرين تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل.
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كُلٍ من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
6. قصور تحديد الغرض الرئيس، ويعنى وضع هدفٍ 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 إعادة هندسة العمليات الإدارية.
8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبًا على سلوك العاملين في المنظمة.
9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية 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. القصور 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.

أما (ريحان، 2014: 50–51) فقد أورد أسباب الفشل كما يلي:

1. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة، وعدم وجود رؤية واضحة لديها اتجاه هذا المفهوم.
2. تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حاليًا، وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة.
3. محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلًا من تغييرها جذريًا.
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 إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدول المجاورة.
8. ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد.
9. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
10. المقاومة للتغيير 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 إعادة هندسة العمليات الإدارية.
13. عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة.
14. ضعف الحوافز المادية، والمعنوية للمديرين والموظفين.
15. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
16. الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.

واستخلص الباحث مجموعة من المعوقات والعوامل التي من شأنها أنْ تؤدي إلى فشل تطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية ومن هذه المعيقات:

1. التعقيد في الهياكل التنظيمية للمنظمة.

2. عدم ملاءمة التقنيات وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة بالمنظمة.
3. ارتفاع التكاليف بشكل كبير جدًا.
4. الافتقار إلى الإدارة السليمة لتنفيذ خطوات عملية إعادة هندسة العمليات.
5. فقدان الرغبة في التطوير والتحسين المستمر.

## ملخص

من خلال ما تم التطرق إليه في المبحث يمكن القول بأنَّ هناك تغييرات وتطورات إدارية متلاحقة لمسايرة التطورات البيئية والتكنولوجية المتلاحقة، وذلك أنَّ أي منظمة تريد أنْ تحافظ على كيانها واستمرار قدراتها التنافسية، عليها أن تستخدم أساليب وإبداعات وابتكارات متميزة، ومن بين الأساليب التي استخدمت بنجاح في بعض المنظمات هو أسلوب منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذي يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظمات. وقد استعرض الباحث خلال عرض المبحث مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها، مبادئها، وعناصر، وخصائصها، وأهدافها، وأسباب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم، والمعوقات التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية. وعليه، سيتم تناول موضوع التميز المؤسسي إن شاء الله في المبحث التالي.

# المبحث الثاني

# 2.2 التميز المؤسسي

**تمهيد.**

**1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي.**

**2.2.2 أهمية التميز المؤسسي.**

**3.2.2 خصائص التميز المؤسسي.**

**4.2.2 أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.**

**5.2.2 المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في التعليم العالي.**

**6.2.2 أهمية نماذج التميز المؤسسي في الجامعات.**

**7.2.2 نماذج عربية وعالمية للتميز المؤسسي في التعليم العالي.**

**1.7.2.2 نماذج وجوائز التميز المحلية.**

**2.7.2.2 نماذج وجوائز التميز العربية.**

**3.7.2.2 نماذج وجوائز التميز العالمية.**

**8.2.2 معوقات التميز المؤسسي.**

**ملخص.**

# المبحث الثاني

# 2.2 التميز المؤسسي

**تمهيد:**

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعيقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق جميع عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر (السلمي، 2002: 10).

ويتناول هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بالتميز المؤسسي، وسيتم استعراض أهمية التميز المؤسسي، وخصائصه، وأبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في التعليم العالي، ثم يتطرق إلى أهمية نماذج التميز في الجامعات، ونماذج محلية وعربية وعالمية للتميز في التعليم العالي، وأخيرًا يتطرق إلى المعوقات التي تؤدي تحيل دون الوصول إلى التميز المؤسسي.

### 1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي:

التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أنَّ هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولًا"، أما عند الإغريق فقد كان أصلا لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos, 2007: 309) .

وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أنْ تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز كما أوضحنا إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة (السلمي، 2002: 12):

**البعد الأول:** إنَّ غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

**البعد الثاني:** إنَّ كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالًا للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذًا صحيحًا وتامًا من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أنَّ بُعدي التميز يعتمدان اعتمادًا كليًا وتامًا على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (السيد، 2007: 114).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه: "الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة" (الصيرفي، 2009: 6).

وبحسب (العديلي، 2009، 14) فإنَّ التميز المؤسسي هو: "الريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترض العملاء والمساهمين والموظفين".

أما (جواد، والخرشة، 2008: 2) يعرفان التميز المؤسسي بأنه: "عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك جميع المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معًا من خلال فهم كل النشاطات والعمل على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز".

كذلك تم تعريفه بأنه: " القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثمن موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة" (البرواري، 2013: 6).

كما يعرف بأنه: "مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها، تتمتع بها المنظمة قياسًا بالمنظمات المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي" (الربيعي، 2015: 23).

ويعرف بأنه: "تفرد وتفوق الجامعة في جميع المجالات على الجامعات المنافسة لها محليًا وإقليميًا وبما يفوق توقعات العملاء" (الحيلة، 2014: 59).

**ويعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائيًا بأنها:** منظومة متكاملة لنتائج أعمال الجامعة، في ضوء تفاعلها مع بيئة عملها، التي تقودها نحو التفرد والتفوق الإيجابي عن منافسيها في الوصول إلى تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

### 2.2.2 أهمية التميز المؤسسي:

إنَّ أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على

توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي (زايد، 2003: 46):

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف إلى العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل: مَنْ الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ .
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرون أو الموظفون، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزًا في الأداء، قياسًا مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردًا أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويرى الباحث أنَّ أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسن القدرات التنافسية، وكذلك ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين ، إذ إنَّ تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكًا له بحيث يبذل العاملين كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة التي يعملون بها، وكذلك يعتبر عاملًا مهمًا لتعزيز عمل المنظمة وفاعليتها ويجعلها منظمة مبتكرة ، ويعتبر التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل التميز المؤسسي يحتل أهمية لدى المنظمات.

### 3.2.2 خصائص التميز المؤسسي:

المنظمات التي تحقق تميزًا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة(Grote,2002: 65):

1. **قبول الأعمال الصعبة:** إذ إنَّ قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
2. **توفر القيادة الكفء:** إذ إنَّ القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
3. **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إنَّ ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. **الخبرات البعيدة عن العمل:** إنَّ المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
5. **برامج التدريب:** إنَّ النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تَعلُمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6. **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

ويرى حسن (2010) أن المنظمات ذات الأداء المتميز تتصف بأنها:

1. تهتم بالانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. تعمل على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. تسمح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. ترشد العاملين للاهتمام بقيم المنظمة.
5. تستخدم نظم رقابة ضمنية وفاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

وقد بين (الفتلاوي، 2012) المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدية كما في الجدول التالي:

**جدول (1.2): يوضح الفرق بين الأداء المتميز والأداء التقليدي للمنظمة**

| الأداء المتميز | الأداء التقليدي |
| --- | --- |
| تركز على الزبائن | تركز داخليًا على العاملين |
| ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة | ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية |
| يتم التخطيط عن طريق فرق العمل | يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة |
| الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة | الوظائف محددة بدقة ولا يمكن للموظف الخروج عن روتين العمل |
| يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف مثل فهم الأعمال وعمل الفريق ومثيل ذلك | يركز التدريب على المهارات الفنية فقط |
| تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق | تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف |
| تنظر منظمة الأداء المتميز إلى الموظفين على أنهم شركاء | تنظر المنظمة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة |

المرجع: (الفتلاوي، 2012).

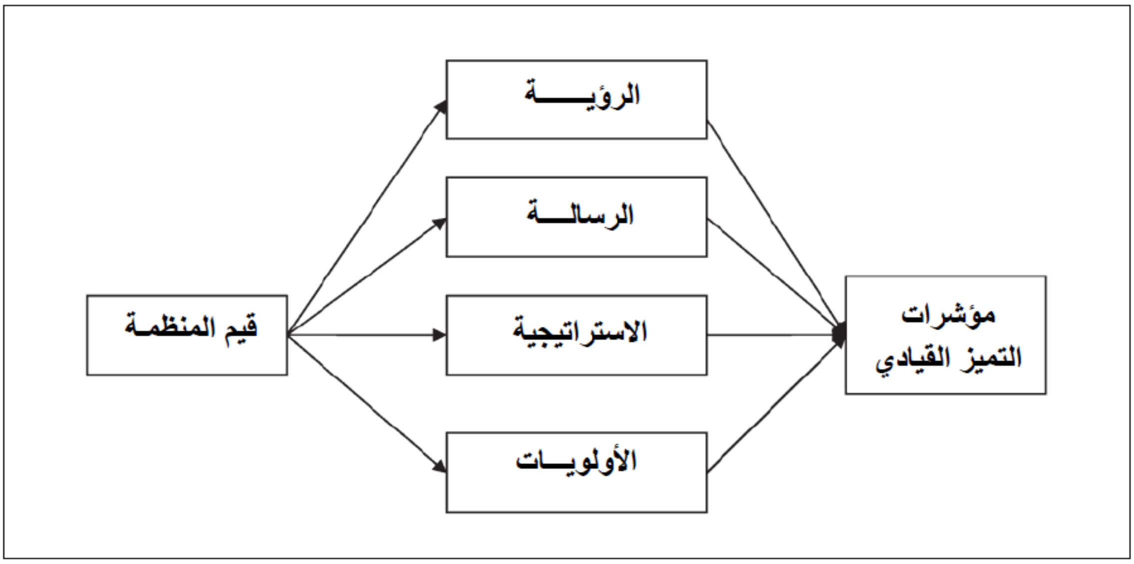
### 4.2.2 أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد نذكر منها: (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي) والتي تعد من أهم أبعاد التميز في الجامعات وهي كما يلي (الأيوبي، 2015: 116؛ البحيصي، 2014: 33؛ الحيلة، 2014: 59):

1. **التميز القيادي:** يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادرًا على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة.

وتعرف القيادة بأنها: "السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضًا بناء المرونة، ودعم الأخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2013: 3). فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز، يعتمد على مدى تبنيها ودعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم، ودعم الأفكار الإبداعية والميزة، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفاعلة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتواصل إلى أفكار جديدة، وتبنيها سياسة الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، كل ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية أداء المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا المباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإنَّ القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. فالقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحب المشكلات ولا شك أنَّ القادة الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، لذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

**شكل رقم (1.2): العوامل الداعمة للتميز القيادي**




Source: Kanji, G.K., & Sa´, P.M.," Performance Measurement: The Path to Excellence. Leeds", Wisdom House, (2006), pp 417-427.

ووفقًا للشكل رقم (1.2) يتضح أن العوامل الداعمة للتميز القيادي تتطلب ما يلي:

1. وجود قيم تنظيمية قوية مشتركة.
2. تطوير ونشر رؤية إبداعية.
3. تحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة.

4. تطوير الاستراتيجية بشكل ينسجم مع الرؤية والرسالة.
5. بناء هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي.

وتأتي أهمية القيادة للمؤسسات الجامعية من طبيعية البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من الغموض، والتعقيد، والتغير المستمر، فضلًا عن التنافسية الشديدة، كذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام. ففي هذه البيئة الأكاديمية المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية.

2. **التميز الخدماتي:** تعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد عن توقعاتهم؛ فإنَّ هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى المنافسين يعد مؤشرًا على شيء ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أنَّ استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

ويعرف (التميز في الخدمة) بأنه: عبارة عن تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة، تمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية، فمثلًا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات، فإنَّ المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظرًا لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة.

ولقياس جودة الخدمة هناك عدد من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة، وهي كما يلي:

أ- مقياس عدد الشكاوى: ويتمثل هذا المقياس في حصر عدد الشكاوى المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى ولكن تعتمد هذه الطريقة على توفير المناخ الملائم للعملاء لتقديم شكواهم، حيث توجد العديد من الانتقادات التي توجه لهذا المقياس لعل من أهمها عدم وجود تواصل بين العملاء والمسئولين، أو خوف العملاء من تقديم شكواهم، أو عدم معرفتهم كيفية تقديم الشكوى.

ب- مقياس الرضا: ويعتمد على قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة باستخدام مقياس ليكرت ذي النقاط السبع من خلال أسئلة توجه للعميل بعد حصوله على الخدمة عن طريق استقصاء أو تدوين الملاحظات، وتوجد العديد من المميزات لهذه الطريقة لعل من أهمها: الوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وتبني استراتيجية تسويقية ملائمة لاحتياجات

السوق، وتزويد المؤسسات بمعلومات تساعدهم على فهم اتجاهات عملائهم، وهناك أيضًا عدد من الانتقادات الموجهة لهذا المقياس، لعل من أهمها: عدم وجود تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء، وغيرها من الانتقادات.

ت- مقياس الفجوة: يعتمد هذا الأسلوب على قياس جودة الخدمة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاتهم قبل الحصول عليها.

ث- مقياس الأداء الفعلي للخدمة: باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها من اتجاهات العملاء، بحيث يعتمد هذا المقياس على أنَّ الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، وهناك أيضًا عدد من التحفظات لعل من أهمها: وجود أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة غير إدراك العملاء، واقتصاره على قطاعات خدمية معينة دون الأخرى.

3. **التميز المعرفي:** أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية.

وذكر الباحثون عددًا من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى؛ ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة، وضبابية، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة.

ويمكن تعريف المعرفة بأنَّها:" مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (حسن، 2011: 13).

وتعد الجامعة من أهم وأُولى المؤسسات التي يجب أنَّ تسلك مدخل إدارة المعرفة، فهي أكثر ملاءمة لتبني هذا المبدأ. وكشفت دراسة أجريت لبحث قضايا تتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وأبعادها أن البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها، والدور المنوط بها من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة وطرقها. وقد حدد الباحثان (Mikulecka, & Mikuleckyk, 2000: 112) مجموعة من المبررات لذلك وهي كما يلي:

- تمتلك الجامعات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- تعد مشاركة المعرفة مع الآخرين أمرًا طبيعيًا بين أعضاء هيئة التدريس، والطلاب بصفه عامة.
- أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة، هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.

- يتوافر في الجامعات عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو من نشر المعرفة وتوزيعها.
- التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال، من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم عديد من الأنشطة، والخدمات التعليمية، والبحثية، والاستشارية لقاء مقابل مادي تحت إطار ما يسمى "Educational Market"، لذا فأي أسلوب، أو طريقة قد يمنح الجامعة ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام لتلك الجامعات، وتعد إدارة المعرفة من التقنيات الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

بناءً على ما سبق ومن خلال سؤال بعض القيادات الجامعية حول أهم مؤشرات التميز القيادي والخدماتي والمعرفي جاءت إجاباتهم كما يلي:

**جدول رقم (2.2):**

**مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية**

| مؤشرات التميز القيادي | مؤشرات التميز الخدماتي | مؤشرات التميز المعرفي |
|---|---|---|
| 1. توفر رؤية ورسالة واضحة للقيادة.<br>2. الدعم المستمر للتميز.<br>3. تبني اللامركزية كنمط إداري وتفويض العاملين.<br>4. تمكين العاملين بما يحقق التميز.<br>5. تشجيع الإبداع والتميز.<br>6. القدرة على حل المشكلات بسرعة.<br>7. تشكيل فرق العمل واعتمادها كأساس لإنجاز المهمات الصعبة. | 1. التحسين المستمر في الخدمات.<br>2. تغليب الجودة على السعر.<br>3. إرضاء المستفيدين.<br>4. تحديد احتياجات المستفيد بشكل مستمر.<br>5. التواصل المستمر مع العملاء من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية. | 1. تشجيع التعلم المستمر.<br>2. تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم.<br>3. عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم.<br>4. الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.<br>5. إنشاء إدارة للمعرفة.<br>6. اعتماد التعليم الإلكتروني.<br>7. نشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمي تطوير المعرفة. |

المرجع: (الحيلة، 2014).

### 5.2.2 المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في التعليم العالي:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح للتميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق. ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر توفير المتطلبات التالية (السلمي، 2002):

1. بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة، بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة).
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلًا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلًا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد آليات تقوي الأداء وأسس تعويض العالمين وفي نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقوي النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقوي الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

وهنا يمكن القول إنَّ مصطلح الأداء المتميز ليس معيارًا ثابتًا، وإنَّما يختلف هذا المفهوم من عمل إلى آخر ومن وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى.

### 6.2.2 أهمية نماذج التميز المؤسسي في الجامعات:

إنَّ أهمية نماذج التميز تتمثل في أنها وسيلة تدفع الجامعات نحو تطوير نفسها في المجالات كافة ، فنجد الجامعة الإسلامية في غزة قد حصلت على ثلاث جوائز دولية لعام (2013) من مؤسسة EBA في اجتماعها السنوي بعنوان: العلم والتعليم في أكسفورد في بريطانيا، حيث حصلت الجامعة على جائزة أفضل جامعة فلسطينية، وأفضل إدارة، وأفضل مشروع فلسطيني، وهو "مشروع إرادة". أيضًا حصلت جامعة الأزهر على جائزة خاصة في مسابقة المحكمة الجنائية الدولية من لاهاي والمراكز الأولى بجائزة البحث العلمي للعام (2014)، وتتمحور أهمية نماذج التميز في كونها (الحيلة، 2014: 66):

1. تعد دافعًا للجامعات لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها.
2. تعزز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
3. وسيلة تعتمدها الجامعات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من الجامعات المنافسة.
4. دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في الجامعات.
5. تعزيز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى الجامعات.
6. الارتقاء بمخرجات الجامعة بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.
7. تنمية المجتمع من خلال مخرجات الجامعة المتميزة.

### 7.2.2 نماذج عربية وعالمية للتميز المؤسسي في التعليم العالي:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على تميز الأداء والعمليات التي تقوم بها لتقديم المنتجات والخدمات، لهذا فإنَّ المنظمة تلتزم بمعايير مختلفة داخليًا و خارجيًا، إذ على المستوى الداخلي يتم ذلك من خلال مستوى التنظيم والعمليات وخارجيًا يكون على مستوى الزبون والسوق الذي تخدمه، كما أن جوائز التميز المؤسسي التي تكون ضمن المسابقات التي تتنافس فيها المنظمات تعتمد على استخدام قوائم رصد أو عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة (الجبوري، 2013)، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة فقد وجد هناك العديد من النماذج والجوائز سواء على المستوى المحلي والعربي والعالمي التي تقدم من قبل مؤسسات دولية وعربية في مجال التميز في الأداء المؤسسي، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز للتميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة سنتطرق لأشهر هذه النماذج فيما يلي:

## 1.7.2.2 نماذج وجوائز التميز المحلية:

- **نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميّز والإبداع (جائزة فلسطين الدولية للتميّز والإبداع، 2013).**

يتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتويج الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، وتقطف الجائزة ثمار تقدّمها عبر سعيها إلى تطوير الآليات والمعايير بما يُسهِم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني لمعاني ومفهوم الإبداع في حالة خاصة

تتميّز بها فلسطين. هذه الجائزة التي احتضنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كواحدة من برامجها التنموية، إيمانًا منها بأهمية تقدير وتكريم كلّ من يبذل جهده ويتفانى في سبيل الإتقان والتميّز، لما لذلك من دور وأثر في ترسيخ قِيَم التفاني والإخلاص في توفير ظروف الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز الصمود والمتراكمة على الإنجازات نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، ولقد أحرزت الجائزة نجاحاً باهرًا في تنفيذ أهدافها عامًا بعد عام، وذلك بإشراف مجلس أمناء الجائزة، بحيث غدت الجائزة منصة لتشجيع التجارب الإبداعية الشخصية والجماعية، ولمتابعة المتميزين بما يحفزهم على مواصلة العطاء، وبما يضمن تمسكهم بالسير على درب التميز، ويحقق استدامة إسهاماتهم وتعميم إبداعاتهم. ولبلوغ هذه الأهداف عَمَدت إدارة الجائزة إلى تطوير معايير وآليات الترشّح والتقييم واختيار الفائزين، وذلك بالتوازي مع تطوير معايير الأداء والممارسات الإدارية المثلى والاستدامة بما يتوافق وينسجم مع رؤية القائمين على الجائزة نحو استدامة الإبداع والتميّز وتعميمه كمفهوم وثقافة وممارسة في المجتمع الفلسطيني. وتستمرّ الجائزة في السير على نهجِها البنّاء متطلّعة إلى تحقيق أهدافها المتمثّلة في تعزيز الصورة المشرقة لفلسطين والتي تزخر ربوعها بنماذج الصمود، والتي يضرب أبناؤها أفضل الأمثلة في التميّز والإبداع، كذلك سعيها إلى استكشاف الطاقات الإبداعية، ودعم الأفكار والمشاريع الخلاّقة، وتكريم المتميّزين، وابراز النماذج المشرّفة، ما من شأنه تعميم الفائدة ونشر ثقافة الإبداع التي تساهم في تقدم المجتمع وبناء فلسطين.

وتهدف هذه الجائزة إلى:

- تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
- تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
- تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثالًا يُحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع.

ويوجد معايير رئيسية لتقييم الجائزة وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنموية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية

وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي).

### 2.7.2.2 نماذج وجوائز التميز العربية:

- **نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2009):**

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصًا النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكييفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان مأسسة واستدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها.

يتلخص تميز الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية في نتائج أدائها الرئيسية مدخلًا لقيادة ترسم السياسة والاستراتيجية، وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدعة وشفافة تحرص على التعلم المستمر. ولا بُدَّ من وجود قياس دقيق للنتائج من أجل تمكين القيادة من تتبع التطوير، ومقارنته بالأداء المستهدف، وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين والتطوير في أداء الهيئة / الدائرة / المؤسسة الحكومية، مما يمكن فريق القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وترجمة فرص التحسين والتطوير إلى برامج ومشاريع ومبادرات ذات مسؤوليات تنفيذ وأطر زمنية محددة.

حيث يهدف هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج.

وتوجد معايير رئيسية لتقييم الجائزة وهي: (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

- **نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية (دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008):**

أُنشئ مركز عبدالله الثاني للتميز عام 2006م في المملكة الأردنية الهاشمية ويهدف هذا النموذج لنشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة، والنماذج العالمية للتميز وقياس مدى التقدم والتطور في الأداء وتعزيز التنافس الإيجابي بينهما، وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز الذي يتكون من: "ثقافة التميز، التركيز على النتائج، الشفافية،

العمليات، المالية، القيادة، المعرفة، الأفراد، التركيز على ملتقى الخدمة "، وقد عمل المركز على إنشاء نموذج خاص لتميز القطاع الخاص والنموذج هو أشبه بنموذج التميز الأوروبي.

ويوجد معايير رئيسية لتقييم الجائزة وهي: (القيادة، الأفراد، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، المنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسة).

### 3.7.2.2 نماذج وجوائز التميز العالمية:

- **النموذج الياباني لإدارة التميز "نموذج Deming" (الحيلة، 2014: 74):**

يرتبط اسم ويليام ديمنج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة (1951). وكانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمامًا بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، وتركز هذه الجائزة على تحقيق مبادئ ديمنج، والتي يتم التحقق منها باستخدام الأساليب الإحصائية، كما يتم التقييم من خلال مقياس يحتوي على (100) نقطة.

ويوجد معايير رئيسية لتقييم الجائزة وهي:

- **سياسات الإدارة:** ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها الجامعات، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- **التنظيم والتنمية:** ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للجامعة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- **المعلومات:** ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في الجامعة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في الجامعة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها الجامعة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
- **التخطيط للمستقبل:** يتناول هذا المعيار ما تقوم به الجامعة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- **التعليم والتدريب:** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
- **تأكيد الجودة:** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءًا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics، معايير رضاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
- **تأثيرات الجودة:** يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للجامعة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال الجامعة.
- **القياس:** يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

- **النموذج الأوروبي لمجودة وادارة التميز European Foundation for Quality Management (EFQM) (الحيلة، 2014: 77):**

تم بناء النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة اعتمادًا على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان (1953)، والتي وردت أيضًا في الميثاق الاجتماعي المعدل للعام (1996)، وتم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضوًا بالمجلس الأوروبي، حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية. وانطلاقًا من الدور الذي يمكن أنْ يلعبه مجتمع الأعمال في دعم أهداف منظمة الأمم المتحدة قامت المنظمة الدولية بإطلاق مبادرة جلوبال كومباكت (2000) شجعت هذه المبادرة على التفاعل الإيجاب مع هذه المبادئ وتطبيقها، وهي عشرة مبادئ عامة للاستدامة والمسئولية المجتمعية. ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطارًا عامًا علميًا وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من:

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة، وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها ممكنات، وأربعة منها هي نتائج، ويتم تحسين الممكنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج.

ويوجد معايير رئيسية لتقييم الجائزة هي:

- **القيادة:** يقوم القادة بصياغة المستقبل ويعملوا على تحقيقه والالتزام بالقيم والمبادئ، ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، كما إنَّهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان الاستمرارية.
- **الاستراتيجية والسياسة:** تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية.
- **الأفراد:** تقدر المؤسسات المتميزة العاملين لديها وتتبنى ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية التي تقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم، وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.
- **الشراكة والموارد:** تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وادارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الأفعال للعمليات الخاصة بها وهي بذلك تضمن الإدارة الفعالة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.
- **العمليات:** تقوم المؤسسات المتميزة بترميم وادارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها؛ لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى.
- **نتائج العملاء:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها.
- **نتائج الأفراد:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي دور تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين.
- **نتائج المجتمع:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع.
- **نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل.

- **النموذج الأمريكي لمتميز (مالكوم بالدريج لمتميز American Malcolm Baldrige (National Quality) (MBNQ):**

قدمت جائزة بالدريج عام 1987م، من خلال المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، والذي اعتمد معايير رئيسية لتقييم الجائزة (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل)، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالتميز كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم

فهم متطلبات التميز، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات التميز الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي فئات المصنع، والخدمات، والأعمال الصغيرة (الخرشة، 2006).

وتستغرق عمليات الحصول على الجائزة عامًا من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أنْ تستغرق المؤسسة (8-10 سنوات) لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الاتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كميًا بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة (الحجار، 2004).

ويرى الباحث أن هذا الانتشار الواسع لنماذج وجوائز التميز، فإنما يدل على حجم الاهتمام بثقافة التميز ومدى الاقتناع بفاعليتها في أداء المنظمات. الأمر الذي سينعكس بدوره على جميع قطاعات المجتمع. وبغض النظر عن المقارنات بين النماذج المختلفة ومدى مواءمتها للبيئة محل الدراسة، فإنَّ محاولات تحديد معايير محورية في عمل المنظمة استنادًا إلى هذه التجارب السابقة سيكون له ثمار يانعة في المستقبل المنظور مع التطبيق والتطوير والمواءمة.

### 8.2.2 معوقات التميز المؤسسي:

فيما تسعى جميع المنظمات منذ بداية التسعينات تقريبًا إلا أنه ثبت عدم قدرة عديد من المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لأسباب عدة لعلّ من أبرزها بحسب (الرشيد، 2004: 24):

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- التقليد والمحاكاة لتجارت المنظمات الأخرى دونما السع لتكييف وتطويع تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
- عدم التقدير الكاف بأهمية المورد البشري.
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر أيضًا سببًا كافيًا لعدم نجاحها.

كما أشار (حسن، 2103)إلى بعض العوامل التي تعيق المنظمات من الوصول إلى التميز في الأداء وهي:

1. عدم التركيز على استراتيجية طويلة المدى.
2. عدم أدراك متطلبات العملاء.
3. عدم توفير موارد بشرية مناسبة نتيجة لضعف الثقافة والإبداع.
4. نمط القيادة التقليدي لا يمكن العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال.

# ملخص

تناول الباحث في المبحث الثاني المتغير التابع في هذه الدراسة وهو التميز المؤسسي، ومن خلال العرض السابق تم التوصل إلى أنَّ المنظمات بعامة والجامعات الفلسطيني بخاصة كي تستطيع أنْ تتنافس وتتميز في أسواقها فإنَّها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها ومعرفتها، وأن تكون الرائدة في مجالها لضمان رضا المستفيدين. وقد استعرض الباحث مجموعة من التعريفات التي توضح مفهوم التميز المؤسسي، وأهميته، وخصائصه، وأبعاده في مؤسسات التعليم العالي، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في التعليم العالي، وأهمية نماذج التميز المؤسسي في الجامعات، وقدم بعض النماذج العربية والعالمية للتميز المؤسسي في التعليم العالي، وختم المبحث بعرض عدد من أهم معوقات التميز المؤسسي. وعليه، سيتم تناول موضوع الجامعات الفلسطينية إن شاء الله في المبحث التالي.

# المبحث الثالث

# 3.2 الجامعات الفلسطينية

**تمهيد.**

**1.3.2 الجامعة الإسلامية.**

**2.3.2 جامعة الأزهر.**

**3.3.2 جامعة الأقصى.**

**ملخص.**

## المبحث الثالث

## 3.2 الجامعات الفلسطينية

**تمهيد:**

تعتبر الجامعات الفلسطينية أحد أهم المكونات الناظمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في غزة، نظرًا لدورها الريادي في رفد سوق العمل بمتطلباته الأساسية من الكوادر البشرية المؤهلة التي تعتبر حجر الأساسي للتنمية البشرية في فلسطين، كما وتعتبر هذه الجامعات أحد أهم المكونات الرئيسية لقطاع الخدمات الفلسطيني الذي يعتبر المكون الأكبر المساهم في الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، لذا فإنَّ الاهتمام بتعزيز الدور الريادي للجامعات المحلية يعتبر من القضايا المهمة التي ستسهم في تعظيم حجم القيمة المضافة للقطاعات الاقتصادية، وعليه فإنَّ تركيز الاهتمام على مخرج الخدمات لهذه الجامعات من خلال تقييم واقع هذه الخدمات ووضع الاستراتيجيات الملائمة التي تسهم في تعزيز الموقع التنافسي لها من خلال تخفيض تكاليف إنتاج الخدمة مع المحافظة على اقصى جودة ممكنة للمخرج يعتبر من الأسس الهامة لتعزيز العمل الريادي الأكاديمي في فلسطين.

ويرى (الشوبكي، 2010: 76) أنَّ الجامعات هي مؤسسات تعمل على تقديم خدمات التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، وهي كذلك مطمح للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيها وأهدافها وباتت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى وأسمى مراتب العزة والكرامة إلى أرض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم، لذلك فإنَّ فهم ومعرفة المتغيرات التنظيمية التي تؤثر عليها بما فيها ثقافة ومناخ وقيادة وإمكانات الجامعة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات، حيث يتوفر التعليم العالي في غزة في الجامعات والكليات، ويكون لكل جامعة من هذه الجامعات منظمة إدارية خاصة بها، وتعد وزارة التعليم العالي المشرف على أنشطة مؤسسات التعليم العالي، وتنسيقها في إطار السياسيات الوطنية.

ويتناول هذا المبحث بعض نبذة عن الجامعات الفلسطينية المبحوثة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.

### 1.3.2 الجامعة الإسلامية:

http://www.iugaza.edu.ps/عن- الجامعة/لمحة-تاريخية(22/04/18 11:30pm)

أُنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقًا عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل غزة.

- **تطور الجامعة:**

وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر بغزة بتاريخ 4/12/ 1977م قرارًا بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. وبدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية( نواة كلية الآداب) وفي العام 1979-1980م افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام الجامعي التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986م قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنَّها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية، وفي العام الجامعي 1992-1993م، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام 2004-2005م افتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006م افتتحت كلية الطب.

وبلغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العام الجامعي 1978-1979 م خمسة أعضاء، منهم عضو واحد يحمل درجة الدكتوراة وأربعة أعضاء من حملة الماجستير، كما استعانت الجامعة بعدد من المحاضرين من حملة درجة الدكتوراة من جامعات الضفة الغربية، ومنذ ذلك التاريخ تطورت هيئة التدريس مع زيادة عدد الكليات وتطور وتعدد البرامج الأكاديمية، ووصل عدد حملة درجة الدكتوراة والماجستير في العام الجامعي 2007 -2008 إلى (339) عضو هيئة تدريس، وهم (221)من حملة درجة الدكتوراة، و (118) من حملة الماجستير، بالإضافة إلى (48) معيدًا يعملون مساعدي تدريس أو فنيي مختبرات. وبلغ عدد الطلاب الذين التحقوا بالجامعة الإسلامية (25) طالبًا وطالبة في العام الجامعي 1978-1979م، وبعد عشر سنوات أصبح عدد الطلاب والملتحقين (358) في العام الجامعي 1988-1989م، وفي العام الجامعي 1998-1999م بلغ عدد الطلاب والطالبات(8615)، وفي العام الجامعي 2008-2009م بلغ عدد الطلاب والطالبات (20396)، وفي المقابل فقد بلغ عدد الطلبة الذين تخرجوا من الجامعة الإسلامية بغزة ثلاثة من الطلاب في العام الجامعي 1981-1982م، وبعد عشر سنوات في العام الجامعي 1991-1992م تخرج من الجامعة (197) طالب وطالبة، وفي العام الجامعي2001 -2002 م

تخرج من الجامعة (1609) طالبًا وطالبة، وفي العام الجامعي2008 –2009م تخرج من الجامعة (3355) طالبًا وطالبة، وبذلك يصبح عدد الذين تخرجوا من الجامعة (22448) طالبًا وطالبة.

تعتبر الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جوًا أكاديميًا ملتزمًا بالقيم الإسلامية ومراعيًا لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي مثل اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

- **رؤية الجامعة:**

منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة.

- **رسالة الجامعة:**

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية.

- **الأهداف الاستراتيجية للجامعة:**

1. رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقًا لمعايير الجودة.
2. الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
3. تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
4. ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إداريًا وتقنيًا.
5. الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
6. تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

### 2.3.2 جامعة الأزهر:

**http://www.alazhar.edu.ps/arabic/AboutAUG.asp (22/04/18 11:40pm)**

جاءت جامعة الأزهر بغزة لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني، ولتكون عنوانًا لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار سيادة الرئيس الشهيد ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بإنشاء هذه الجامعة

هادفًا إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نموًا سريعًا يستحق كل الإعجاب والتقدير.

- **تطور الجامعة:**

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة – الزراعة – العلوم– الآداب والعلوم الإنسانية، تبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلا إنشاء هذه الكلية في العام 1999م الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر– غزة، لتكون أول كلية طب بشري في غزة. وفي العام 2001م قفزت الجامعة قفزة نوعية مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات. استمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبدالشافي لطب الأسنان في العام 2007م والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن. في العام 2009 م تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتنطلق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشرعية.

- **رؤية الجامعة:**

جامعة الأزهر – غزة تسعى إلى التميز، والإبداع، والرقمية؛ لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينيا وعربيًا ودوليًا، ولتكون مركزًا للإشعاع العلمي، والبحثي، والتنموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

- **رسالة الجامعة:**

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من موارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التميز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

- **الأهداف الاستراتيجية:**

1. تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
3. المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
4. ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.
5. تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية.

### 3.3.2 جامعة الأقصى:

**https://www.alaqsa.edu.ps/site/page/2655/(22/04/18 11:40pm)**

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991 م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئًا فشيئًا في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيرًا من المدرسين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراة عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس مع بداية العام الجامعي 2001/2000م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

- **رؤية الجامعة:**

تسعى جامعة الأقصى أنْ تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

- **رسالة الجامعة:**

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع . تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها

لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسئولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

- **الأهداف الاستراتيجية:**

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

1. تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعلمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلمية فاعلة.
3. المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني، من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
4. المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني، من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي؛ وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
5. تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يرتكز على التميز والإتقان ويلبى احتياجات المجتمع التنموية.

# الملخص

تناول هذا المبحث مجتمع الدراسة وهو الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث يشكل التعليم الجامعي ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأساسًا من أسس تطور المجتمعات ورقيها، وهو أحد روافد الموارد البشرية المدربة القادرة على السير قدمًا في تنمية المجتمعات، وفقًا للحاجات المتغيرة لسوق العمل والمجتمع. وقد استعرض الباحث في هذا المبحث مفهوم الجامعات الفلسطينية، كما استعرض نبذة عن الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، الأقصى)، ورؤية ورسائل الجامعات الفلسطينية المبحوثة، وبين أهم أهداف كل من الجامعات الفلسطينية المبحوثة، وسيتم تناول موضوع الدراسات السابقة إنْ شاء الله في الفصل التالي.

# الفصل الثالث

# الدراســـات الســـابقة

تمهيد.

1.3 الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1.1.3 الدراسات الفلسطينية.

2.1.3 الدراسات العربية.

3.1.3 الدراسات الأجنبية.

2.3 الدراسات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي.

1.2.3 الدراسات الفلسطينية.

2.2.3 الدراسات العربية.

3.2.3 الدراسات الأجنبية.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

4.3 الفجوة البحثية.

ملخص.

# الفصل الثالث

# الدراسات السابقة

**تمهيد:**

تمثل الدراسات السابقة رافدًا أساسيًا من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما تساعدها في تكوين خلفية عن موضوع دراستها، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقًا وشمولًا وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام، هي: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

## 1.3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اعادة هندسة العمليات الإدارية:

### 1.1.3 الدراسات الفلسطينية:

**1. دراسة فرج الله (2017) بعنوان: دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات تحقيق جودة المنتج في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالسوق يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (231) موظفًا من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- تتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات.

**2. دراسة الكحلوت (2017) بعنوان: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من (287) من الأكاديميين الإداريين في الجامعات وتكونت عينة الدراسة من (164) مفردة تم استرداد (123) منها بنسبة (75%)، وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة (71.6%).
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية مرتبة تبعًا للأهمية وقوة التأثير (الثقافة التنظيمية، التزام ودعم القيادة الجامعية) على الميزة التنافسية لدى الجامعات محل البحث.

**3. دراسة الأخرس (2017) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، حيث كان مجتمع الدراسة من موظفي بلديات محافظتي خانيونس ورفح، والبالغ عددهم (868) موظف، وبلغت العينة (266) موظفًا من تلك البلديات، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة من الموظفين، واستبانة أخرى وزعت على عينة عشوائية (296) مفردةً من المراجعين المستفيدين من خدمات تلك البلدية.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- أظهرت النتائج أنَّ استخدام وتطبيق إعادة هندسة العمليات في بلديات محافظتي خانيونس ورفح كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة (64.84%).

- أظهرت نتائج الدراسة أنَّ جودة الخدمات في بلديات محافظتي خانيونس ورفح بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة بوزن نسبي (73.02%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظتي خانيونس ورفح.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد فسرت بنسبة (56.1%) من التغير في تحسين جودة الخدمات وفق التباين.
- الوزن النسبي لإجمالي محور جودة الخدمات من وجهة نظر المراجعين(57.98%).

**4. دراسة أبو سالم (2016) بعنوان: درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، ودرجة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، الكلية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (160) موظفًا أكاديميًا وإداريًا.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (77.90%)، بدرجة تقدير كبيرة.
- مستوى جودة المخرجات التعليمية في الكليات الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (77.34%)، بدرجة تقدير كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الكلية لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الأقل من 5 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس، ومتغير المسمى الوظيفي.

**5. دراسة أبو عيدة (2016) بعنوان: واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي.**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من عدد (194) من مقدمي خدمات الرعاية الصحية في مجمع الشفاء الطبي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وبلغ

عدد عينة الدراسة (184)، أي ما نسبته (94.85%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- واقع هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (69.43%).
- مستوى جودة الخدمات الصحية في مجتمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (65.90%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول هندسة العمليات الإدارية بمجمع الشفاء الطبي تُعزى إلى متغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجنس)، بينما وجود فروق تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الدبلوم فما دون.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي تُعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجنس).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع هندسة العمليات الإدارية وبين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي.
- توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي، ومنها ضعف تبني المستشفى أهداف عمليات إدارية واضحة ومفهومة.

**6. دراسة النخالة (2015) بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم محافظات غزة، وتم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (126) رئيس قسم.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على وزن نسبي (84.44%) أي بدرجة كبيرة جدًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى سنوات الخدمة الإدارية في المجالات: (القيادة، التخطيط، التطبيق، الاتصال)، والمؤهل العلمي في المجالات: (القيادة، التخطيط، التطبيق، التقييم)، والتخصص في المجالات: (القيادة،

التخطيط، التطبيق، الاتصال)، والجنس في المجالات: (القيادة، التخطيط، التطبيق، الاتصال، التقييم).

7. **دراسة ريحان (2014) بعنوان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها.**

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (398) مديرًا ومديرة.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- حصل المجال الرابع "المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (85.49%) وبدرجة معوق عالية جدًا، 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، وحصل المجال الثاني "المعوقات البشرية" على المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (68%) وبدرجة معوق متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$<0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينية لمتغير الجنس تُعزى للإناث، ولمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$<0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينية لمتغير المؤهل العلمي، أو لمتغير عدد الدورات التدريبية.

8. **دراسة الدجني (2013) بعنوان: أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية – دراسة حالة).**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لإعادة 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 هندسة العمليات الإدارية كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة للتعرف إلى واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة الدراسة على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى الممارسة الفعلية.
- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

**9. دراسة الشويكي (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، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وكان عدد أفراد العينة (500) موظف من موظفي الجامعات سابقة الذكر.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- وجود علاقة بين نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

**10. دراسة حنون (2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى الدراسة، والتخصص، والمحافظة) في استجابة المديرين والمديرات، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانة للدراسة، وأجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات قوامها (492) موظفًا تشكل ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- إنَّ الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جدًا، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80.4%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تُعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات وفق متغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط ولصالح حملة مؤهل أعلى من بكالوريوس.

### 2.1.3 الدراسات العربية:

**1.دراسة جواد (2017) بعنوان: التكامل بين تقنيتي إعادة هندسة العمليات والكلفة على أساس العمليات الموجه بالوقت دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى التكامل بين تقنيتي إعادة هندسة العمليات والكلفة على أساس العمليات الموجه بالوقت، وتوضيح مدى أهمية العلاقة التكاملية بينهما في رسم صورة ملامح العمليات ذات العلاقة بالمنتج وذلك في مرحلة مبكرة من تصميمه، وبالشكل الذي ينعكس في تحسين قيمته عن طريق تخفيض كلفته وزيادة جودته، طبقت الدراسة في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأوراق المالية الخاصة بالشركة كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- يتم تحقيق هدف تحسين قيمة المنتج عن طريق التكامل بين تقنتي إعادة هندسة العمليات والكلفة على أساس العمليات الموجه بالوقت.
- إن استعمال تقنية إعادة هندسة العمليات من قبل الوحدات الاقتصادية إلى زيادة جودة المنتج وتخفيض تكاليفه عن طريق إحداث تغيير جذري والتخلص من أنشطة العمليات التصنيعية التي لا تضيف قيمة للمنتج في علاقته بمتطلبات الزبون.

**2. دراسة سلطان (2015) بعنوان: تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق المزايا للخدمات الصحية في وحدة صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية.**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية له الأثر في تحقيق المزايا التنافسية ومن هذه المزايا جودة الخدمة الطبية والسرعة في أداء الخدمة، وتخفيض التكلفة، وذلك من أجل النهوض في القطاع الصحي والطبي نحو التميز، وتم اختيار وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية حيث تحتاج إلى التميز في الأداء في البيئة التي توجد بها، من خلال إعادة هندسة وبناء

عملياتها، وقد تم التوصل إلى نتائج البحث من خلال قياس أثر خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقومات نجاحها بميزة الجودة، والسرعة، والتكلفة باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- ضرورة إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع بوحدات صحة المرأة الريفية، وإيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل أو ما يُسمى بإعادة الهندسة.
- انخفاض مستوى جودة الخدمات الطبية والرعاية الصحية المقدمة للمرضى المترددين على هذه الوحدات الصحية الريفية، وهذا يرجع إلى عدم اهتمام هذه الوحدات الصحية الريفية، كذلك قلة الموارد الإدارية، وكذلك الأنشطة الخاصة بمنظومة العملية الطبية مما يؤثر على قدرة وحدات صحة المرأة الريفية على تلبية حاجات ورغبات المرضى من الخدمات الطبية والرعاية الصحية لهم.

**3.دراسة وصوص (2015) بعنوان: واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها من وجه نظر مديرات المدارس.**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها من وجه نظر مديرات المدارس، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما صممت استبانة تكونت (43) فقرة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها، والبالغ عددهم (116) مديرة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم بمدينة أبها للعام الدراسي (1433/1432هـ).

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع محاور الدراسة.
- توجد فروق دالة احصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha<0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور واقع تطبيق الهندرة لمدارس التعليم العام ككل، تُعزى لمتغير التخصص.

**4.دراسة دمنهوري (2013) بعنوان: العوامل المؤثرة على تعيين إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية).**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي: التزام الإدارة العليا في برامج الهندرة والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية وبلغ حجم العينة المشاركة في هذه الدراسة (562)، وجمعت البيانات

اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة أُعدت وطورت لتتلاءم مع أهداف الدراسة، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة باستخدام برنامج SPSS .

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- أنَّ تطبيق الهندرة، والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية بينما كان تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية، واتضح أيضًا أنَّ العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة محل الدراسة قادرة على التأثير على تطبيق الهندرة بنسب متفاوتة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق الهندرة وبين جميع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة، ووجود فروق معينة بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة.

**5.دراسة فيروز (2013) بعنوان: دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (Bpr) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف).**

هدفت الدراسة التعرف إلى عرض ومناقشة التكامل المفاهيمي بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية، وحتى ترتقي منظماتنا الوطنية إلى مستوى منظمات الصنف العاملي عليها أنْ تدرك وتستوعب المضامين الاستراتيجية لإعادة هندسة العمليات وتأثيرها على قدرتها في اكتساب الميزة التنافسية، وأنَّ الغرض من البحث هو تشخيص واستكشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال والميزة التنافسية.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- نظريًا يعد موضوع البحث (إعادة هندسة العمليات) من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية لدورها في دعم قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى مثل: القيادة، تكنولوجيا المعلومات، التدريب، مرونة الهياكل.
- أثبتت النتائج أنَّ متغير الجودة هو البعد الأهم للمزايا التنافسية في المعمل تلية الأبعاد الأخرى.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الهندرة في تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف إلى العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، والتعرف إلى الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعًا للمتغيرات: (التخصص، والدورات التدريبية، عدد سنوات الدراسة في الجامعة، المعدل التراكمي الحالي). واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وتحقيقًا لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة. **وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- إشراك الجامعة الطالبات في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأنَّ للهندرة دورٌ مباشر في جودة التعليم الجامعي.
- أنَّ الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنَّها تعد من المفاهيم المهمة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء، وأيضًا يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز وذي معايير مهنية.
- أنَّ هندرة العمليات الإدارية تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضًا تسهم البرامج في تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة، كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

**7.دراسة البربري (2011) بعنوان: دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق–دراسة ميدانية.**

هدفت الدراسة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير بعض أساليب تجديد الأداء بهذه الوحدات من خلال الاستفادة من نظام إدارة المعرفة داخلها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

- عدم وجود تباين جوهري بين آراء العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق لعمليات إعادة الهندسة؛ وذلك نتيجة للتقارب في ثقافات رؤساء الوحدات الإدارية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة وعمليات إعادة الهندسة، وهذا يعني أنَّ نقص إدراك أهمية إعادة الهندسة يتأثر بنقص المكافآت التي تشجع على تبادل المعرفة ونشرها وليس تخزينها.

### 3.1.3 الدراسات الأجنبية:

**1. دراسة Obi, and Ibezim (2013) بعنوان:**

**Re-engineering University Education Through Strategic Information Management: The Nigerian Experience.**

**"إعادة هندسة التعليم الجامعي خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية: الخبرة النيجيرية"**

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أنَّ التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، ولقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (330) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا.

وكشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس/ التعليم والبحث وإدارة الجامعة لم يتم هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

**2. دراسة Goksoy , Ozsoy,and Vayvay (2012) بعنوان:**

**Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company.**

**"إعادة هندسة العمليات: أداة استراتيجية لإدارة التغير التنظيمي في شركة متعددة الجنسيات"**

اهتمت الدراسة بدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأداة استراتيجية لإدارة التغير التنظيمي. وقد طبقت الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا الاستبانة لعينة قوامها (70) مفردة واعتمدت على استخدام (SMS Company).

**ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:**

- أشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندرة في الشركات.
- أهم أسباب النجاح في التطبيق هي: التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة والقيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وأثنائها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

3.دراسة Sibhato, and Singh (2012) بعنوان:

**Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions .**

**"تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية"**

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أنَّ الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسر كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وقد جمع الباحثان البيانات عن طريق (160) استبانة مسح من أعضاء هيئة التدريس والمقابلات مع الأكاديميين ذوي العلاقة. وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ أداء مؤسسات التعليم العالي غير فعّال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأنَّ تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أنَّ أهم عوامل نجاح الاستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أنَّ كلًا من: (عدم تدريب الموظفين، والتقارير في الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي للاستراتيجية، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الاستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الاستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلبًا على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

4.دراسة Ringim ,Razalli,and Hasnan (2012) بعنوان:

**Business Process Reengineering in Organizational Performance Nigerian Banking Sector.**

**"إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية"**

أشارت الدراسة إلى العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة، ففي دراستهم المطبقة في البنوك النيجيرية والمعتمد على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (417) مفردة.

**ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:**

- أهمية العوامل التالية في تطبيق الهندرة، وهي: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة بين استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة، وتدريب الموظفين وتعليمهم، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

5.دراسة Naude & et al (2011) بعنوان:

**Re-engineering the Curriculum at a rural institution: Reflection on the Process of Development.**

**"إعادة هندسة المناهج الدراسية في المؤسسة الريفية: انعكاس على عملية التطوير"**

هدفت الدراسة إلى وصف إعادة هندسة المناهج وانعكاساتها الحاسمة على المشاكل التي تواجهها. وتم الحصول على النتائج من خلال استبيانات تعكس آراء أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم ذوي خبرة، حيث ركزت الاستبانة على ثلاثة محاور: (تأثير عملية تصميم المناهج على شخصية الموظف، تأثير العمليات في أثناء عملية التصميم الجديد على التعليم والتعلم، وآراء الموظفين في كامل عملية تصميم المناهج). وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ هناك أدلة قوية على تحسن الثقة والنمو المهني، حيث يتم تحسين الأفق لدى الموظفين المشاركين في المنهاج ونواتج التعلم، ومعايير التقييم والتدريس. وأصبحت زيادة كفاءتهم واضحة من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة لتعزيز التعليم والتعلم (التعلم القائم على حل المشكلات والمناقشات ولعب الأدوار)، ومن تطوير أساليب التقييم الإبداعية، وسمح المنهاج الجديد بتركيز عملية التعليم والتعلم على إعداد الطلاب لكل المهام المهنية والحياتية بدلًا من كونه مجرد تدريبات منقسمة.

**6.دراسة Abudouse &Wuhe (2008) 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 اختيارات التعليم عن بعد في جامعة أولد دومي نيون- دراسة حالة (الولايات المتحدة الأمريكية- فرجينيا)"**

هدفت الدراسة إلى تصميم مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة أولد دومي نيون في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توزيع اختبارات التعلم عن بُعد، واستبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى باختبارات أخرى إلكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال، واستقبال الاختبارات من وإلى مواقع التعلم عن بعد، واقترحت الدراسة إطارًا مبدئيًا وعمليًا لعملية الهندرة في الجامعة، 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 بيانيًا، أما الخطوتان الأخيرتان فتتمثلان في التطبيق، والتقويم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العملية، ولا شك أنَّ إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحليل العميق والتوثيق كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية المواكبة لعملية الهندرة. وتمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، وكان الهدف من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثره على تقليل القوة العاملة. لذا فإنَّ نتائج الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضا التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام الجدولة، وتوزيع الاختبارات باستخدام الإنترنت، وتنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الإنترنت، والمستخدم منذ عام 2006م.

7.دراسة Ahmed , Francis & Zairi (2007) بعنوان:

**Business process reengineering: Critical factors in higher education.**

**"هندسة العمليات الإدارية: العوامل الحاسمة في التعليم العالي"**

هدفت الدراسة إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالٍ في ماليزيا، واعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه العوامل هي: **العمل** بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية وأقل دكتاتورية، وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية. لقد قدمت هذه الدراسة إطارًا لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي لجعل 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.

## 2.3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز المؤسسي:

### 1.2.3 الدراسات الفلسطينية:

**1.دراسة اللوح (2017) بعنوان: أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين والبالغ عددهم (133) موظفاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (133) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (96) استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:**

- أنَّ مستوى تصورات العاملين في شركات الأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعًا، وأن مستوى تصوراتهم حول التميز المؤسسي كان مرتفعًا.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب: (المرونة، الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

**2.دراسة المصري ( 2015) بعنوان: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الأشرفية في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:**

- أن نسبة التميز المدني في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تُعزى للعمر، والجنس، والمؤهل العملي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإشرافي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسي تُعزى للعمر، والجنس، والمؤهل العملي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإشرافي.

**3.دراسة الحيلة ( 2014) بعنوان: نموذج مقترح لمنظمات التعليم كمدخل للتميز المؤسسي :دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.**

يهدف البحث إلى تصميم نموذج مقترح لمنظمات التعليم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وبيان أثر متغيرات منظمات التعليم (المكون التنظيمي، المكون البشري، المكون المعرفي، المكون المجتمعي) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، الخدماتي، المعرفي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (2229) موظفًا وموظفة وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية حيث تكونّ العينة (725) من العاملين الجامعات الفلسطينية وكانت نسبة الاسترداد (70%)، و(381) من طلاب وطالبات الجامعات وكانت نسبة الاسترداد (96.3%).

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha<0.05$) بين منظمات التعليم (المكون التنظيمي، المكون البشري، المكون المعرفي، المكون المجتمعي) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، الخدماتي، المعرفي) في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء (الإدارة العليا، هيئة التدريس ومعاونيهم، الهيئة الإدارية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha<0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين بين منظمات التعليم وتحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الجامعة من وجهة نظر أعضاء (الإدارة العليا، هيئة التدريس ومعاونيهم، الهيئة الإدارية).

- توجد فروق دالة إحصائيًا بين آراء المبحوثين من الطلاب حول مستوى التميز المؤسسي في جامعاتهم.

**4. دراسة أبو ريا (2014) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارات العمل والشئون الاجتماعية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة وتكونت عينة الدراسة (120)، وكان المسترد ما نسبته (100%).

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:**

- مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بلغت درجة كبيرة بنسبة (69.39%).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية وتحقيق التميز المؤسسي بنسبة (77%).
- مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بلغت درجة متوسطة بنسبة (68.81%).

**5.دراسة البحيصي (2014) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة .**

هدفت الدراسة التعرف إلى على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (205) موظفًا من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:**

- أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي ، والبشري ، والخدماتي) بدرجة كبيرة.
- أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الاداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى .
- كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

### 2.2.3 الدراسات العربية:

**1.دراسة السهلي (2017) بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة ).**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من (752) مشرفة تربوية في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة من (70) مشرفة تربوية في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض للفصل الدراسي الثاني (1437–1438هـ).

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:**

- تبين أنَّ عبارات ومحور الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، يسود الاحترام بين منسوبات مكاتب الإشراف التربوي، تشجيع منسوبات مكاتب الإشراف التربوي الموظفَّات على طرح استفساراتهم بغض النظر عن المسمى الوظيفي، تبادل المشرفات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين منظمات التعليم والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وبلغ معامل الارتباط (0.437) ومستوى الدلالة 0.00 أي أقل من 0.05؛ لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين منظمات التعليم والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

**2.دراسة الربيعي (2015) بعنوان: صناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز– دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية.**

هدفت الدراسة إلى البحث في مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها؛ ما الدور التأثيري لصناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي في الأداء المتميز؟، وهل هناك تأثير لصناعة المعرفة على الاغتراب الوظيفي؟، وهل يؤثر الاغتراب الوظيفي على صناعة المعرفة؟،حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، وقد خضعت الدراسة لمجتمع العينة وهي الجامعة المستنصرية وقد حددت عينة الدراسة (418) أستاذًا جامعيًا موزعين على كليات الجامعة المستنصرية، وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصت حقيقة وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها؛ أنَّ هناك توظيفًا واضحًا لعناصر صناعة المعرفة في المنظمة المدروسة، بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف آثار الاغتراب الوظيفي وصولًا لتحقيق الأداء المتميز معتمدين على يمتلكونه من مخزون معرفي ومهارات وخبرات متراكمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين سواء في الداخل أو الخارج.

**3.دراسة سلطان (2015) بعنوان: أثر تطبيق التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري –دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجية التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها (10)، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملون في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (211)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب على (الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز المتمثل في (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاص الأردنية، وقد أظهرت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز.

**4.دراسة الهادي (2013) بعنوان: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء.**

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتمييز في الأداء مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية، وتطرقت الدراسة أيضًا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحًا وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والنوعية والتميز من خلال وضع تصوير أنموذج هيكلي للتغيير، واختيار أنموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشتمل الترتيبات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيرًا تطبيقات إجرائية مقترحة للتحول نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.

**5.دراسة النسور (2010) بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.**

هدفت الدراسة الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة؛ وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

**توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:**

- أنَّ مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطًا.
- أنَّ مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العملي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطًا.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة ( 0.05).
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة) الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل (بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

### 3.2.3 <u>الدراسات الأجنبية:</u>

**1.دراسة Al Shobakib & Al hilaa (2017) بعنوان:**

**Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip.**

**" التفوق التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التفوق التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، من منظور الإدارة العليا، حيث تم توزيع الاستبيانات على الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، وكان عدد أفراد الدراسة (344) موظفاً في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين في الجامعات الفلسطينية تتكون من (182) عامل بمعدل عودة (69.2٪)، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:**

- توافق الإدارة العليا بشكل كبير على أهمية محور "التميز القيادي" و "قطاعات الخدمات المتميزة".
- توافق الإدارة العليا بدرجة معتدلة على أهمية محور "التميز في المعرفة" ، وأظهرت الدراسة وجود ضعف في توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع.
- وهناك ضعف في متابعة إدارة الجامعات، يوافق أعضاء الإدارة العليا على أهمية "التميز المؤسسي" بشكل معتدل.

**2.دراسة Saada (2013) بعنوان:**

**Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions -UCAS as a Case Study.**

**"تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة"**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقًا للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الآيزو في قطاع غزة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظفًا من الإداريين والأكاديميين في الكلية.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:**

- أنَّ مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75%.90) وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.
- وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج، والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة (79%.11) يليه المعيار الأول – وفق ترتيب النموذج- والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة (77%.15) ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة (75%.86) تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة (73%.92) وحل أخيرًا بفارق بسيط جدًا المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة (73%.80).

3.دراسة Mahalli (2013) بعنوان:

**Applying the EFQM Model in Performance Measuring of Organization.**

**"تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قياس أداء المؤسسة."**

هدفت الدراسة لقياس الأداء لمشروع قائم على صناعة الفولاذ في إيران بناء على معايير التمكين في نموذج التميز الأوروبي، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:**

- أنَّ المعايير المعينة لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلى أنَّ كل معايير نطاق التمكين تتعلق بالشركة، وتؤدي نسبيًا إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة، وقد كان معيار القيادة (47.7%)، ومعيار الموارد البشرية (36.4%)، ومعيار السياسات والاستراتيجيات (40%)، ومعيار الشركات والموارد (50%)، ومعيار العمليات (50.5%)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها: ضرورة العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وعملياتها المختلفة والتي تعبر جوانب قوة المشروع.

4.دراسة Pakwihok (2010) بعنوان:

**Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand.**

**"تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية، بورصة تايلاند"**

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداءً متميزًا أفضل من المنافسين، وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلند، ونتج عن هذه الدراسة أنَّ الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوًى عالٍ، وأنَّ البعد الإداري للشركة يمكن أنَّ يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز، وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان اهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

5.دراسة Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez (2007) بعنوان :

**TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey.**

**"إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات: الدراسة الاستقصائية للبحوث القائمة على نموذج التميز EFQM "**

الهدف من الدراسة هو تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة بتنفيذ نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وتقديم الأدلة التجريبية على العلاقة بين الممارسات الإدارية ومعايير أداء

الأعمال في هذا النموذج تحقيقًا لهذه الغاية، الدراسة وظفت بيانات المسح التي جمعت من خلال مديري شركات الصناعات التحويلية والخدمات الإسبانية، واستخدم تحليل العامل التأكيدي لاختبار الخصائص السيكو مترية للقياس( the psychometric properties )، القياس والعلاقات بين فرضية مجموع الممارسات وإدارة الجودة يتم فحص الأداء التنظيمي الهيكلي باستخدام وضع النماذج المعادلة.

**وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:**

- اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز الأوروبي EFQM يسمح للشركات التفوق على منافساتها في معايير النتائج المدرجة في النموذج.

## 3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية من حيث القطاعات التي سوف تدرسها وتحليلها والفترة الزمنية وطبيعة العينة التي سيتم تناولها، فالدراسة الحالية ستتناول دراسة متطلبات إعادة هندسة العمليات "الهندرة" وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث سيتم تطبيقها في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.

وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمةً بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

- **من حيث الموضوع:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أنَّ منها ما تناول موضوع هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (فرج الله 2017) ودراسة (الأخرس،2017) ودراسة (أبو سالم، 2016) ومنها تناول موضوع التميز المؤسسي مثل: دراسة (اللوح، 2017) ودراسة (المصري، 2015).

- **من حيث الزمان:**

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبيًا، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2007م إلى 2017م.

- **من حيث المكان:**

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (فرج الله، 2017)، ودراسة (الأخرس، 2017)، ومنها العربية كدراسة (جواد، 2017) في العراق، ودراسة (السهلي، 2014) في السعودية، ومنها الأجنبية كدراسة (Obi, and Ibezim, 2013) في نيجيريا، ودراسة (Goksoy, 2012) في تركيا.

- **من حيث المنهج:**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

- **من حيث الأدوات:**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.

- **من حيث العينات:**

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل: (الوزارات الحكومية، الشركات، الجامعات، المدارس)، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (المديرون والمسئولون، المعلمين والمعلمات، ضباط الأمن، مهندسين، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس، قائد فريق، مشرف، إداري).

- **من حيث استفادة الباحث منها:**

**استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور عدة، من أهمها:**

1. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
2. إثراء الإطار النظري للدراسة.
3. الاطلاع على تجارب الآخرين محليًا وعربيًا وعالميًا.
4. المساعدة في الوصول للفجوة البحثية.
5. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، ومن ثم انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدًا لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
6. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
7. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

- **ما تميزت به هذه الدراسة:**

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى -على حد علم الباحث-التي ألقت الضوء على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

**وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها بما يأتي:**

1. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
2. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على حد علم الباحث؛ أنَّها ركزت على متغيري الدراسة معًا في الجامعات الفلسطينية باختلاف بعض الدراسات التي تناولت أحد المتغيرين فقط.

## 4.3 الفجوة البحثية:

الجدول التالي يوضح الفجوة البحثية للدراسة:

**جدول رقم (1.3) : يوضح الفجوة البحثية**

| الدراسات السابقة | الفجوة البحثية | الدراسة الحالية |
|---|---|---|
| • ركزت على متطلبات هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل في بعض الدراسات وكمتغير تابع في دراسات أخرى.<br>• ركزت على التميز المؤسسي كمتغير مستقل في بعض الدراسات وكمتغير تابع في دراسات أخرى.<br>• اعتمدت الدراسات السابقة في اختيار أبعاد كثيرة ومتنوعة لمتغيري الدراسة المستقل والتابع.<br>• تم تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات مختلفة ولم يتم تطبيقها على الجامعات الفلسطينية لمتغيري الدراسة المستقل والتابع معًا. | • تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا توجد دراسة ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة (متطلبات هندسة العمليات، التميز المؤسسي).<br>• لم تركز الدراسات السابقة على تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، مع أنَّ الكثير من الباحثين أوصى بأهميتها لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات. | • اهتمت الدراسة بدراسة متطلبات هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات وذلك من خلال:<br>• التعرف إلى متطلبات هندسة العمليات الإدارية في الجامعات.<br>• بيان مستوى التميز المؤسسي في الجامعات.<br>• اختبار العلاقة والأثر الارتباطين بين متطلبات هندسة العمليات الإدارية التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.<br>• تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في هندسة العمليات الإدارية، وكذلك في تعزيز التميز المؤسسي. |

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

# ملخص

تناول هذا الفصل عددًا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل رافدًا أساسيًا من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، من خلال تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقًا وشمولًا وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام هي: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها، ثم عقّب الباحث على الدراسات السابقة، وأخيرًا تم بيان الفجوة البحثية. وعليه، سيتم تناول موضوع منهجية الدراسة وإجراءاتها إنَّ شاء الله في الفصل التالي.

# الفصل الرابع

# منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد.

1.4 منهجية وأسلوب الدراسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة.

3.4 خطوات بناء الاستبانة.

4.4 أداة الدراسة.

5.4 صدق الاستبانة.

6.4 ثبات الاستبانة.

7.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ملخص.

# الفصل الرابع

# منهجية الدراسة وإجراءاتها

**تمهيد:**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسيًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفًا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## 1.4 منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (الحمداني، 2006: 100).

**وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:**

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

## 2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة بمجموعة من الخطوات تمثلت بالآتي:

1. تم اختيار الجامعات المبحوثة بناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية :(عميد، نائب عميد، مدير دائرة/ وحدة، رئيس قسم) في ثلاثة جامعات التي تعتبر هي الأكبر من بين جامعات قطاع غزة والمتمثلة في: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتتميز هذه الجامعات بجهات إشراف متعددة (عامة، حكومية)، وقد تم استثناء الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية بسبب ظروف الاحتلال وعدم إمكانية الوصول إليها بسبب الإغلاقات والحواجز الإسرائيلية، كذلك تم استثناء كل من جامعة القدس المفتوحة؛ لأنها جامعة غير تقليدية ونظام الدراسة فيها تعليم مفتوح.
2. بلغ إجمالي عدد العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات المبحوثة (400) موظفًا، والجدول رقم (1.4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة في كل جامعة مبحوثة:

**جدول رقم (1.4): توزيع مجتمع الدراسة الكلي**

| م | الجامعة | عميد | نائب عميد | مدير دائرة | رئيس قسم | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الجامعة الإسلامية | 19 | 18 | 28 | 75 | 140 |
| 2 | جامعة الأزهر | 17 | 4 | 32 | 52 | 105 |
| 3 | جامعة الأقصى | 13 | 7 | 32 | 103 | 155 |
| **المجموع الكلي** | | | | | | **400** |

3. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وفقًا لمعادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لكيرجسي ومورجان لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وبلغ حجم العينة (197) موظفًا من مختلف الجامعات الفلسطينية المبحوثة.

**تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية:**

$$n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2$$

**وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:**

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

**حيث:**

N: حجم مجتمع الدراسة (400).

m: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلًا: 0.05±).

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلًا: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

فكان حجم عينة الدراسة (197) موظفًا.

4. لمعرفة حصة كل جامعة من مجتمع الدراسة تم ضرب نسبة تمثيل الجامعات الفلسطينية المبحوثة من مجتمع الدراسة في حجم العينة تم الوصول إلى حصة كل جامعة من حجم العينة الممثلة، كما هو موضح في الجدول رقم (2.4):

**جدول رقم (2.4): تقسيم حجم العينة على كل جامعة مبحوثة في قطاع غزة**

| الرقم | اسم المنظمة | عدد العاملين | نسبة التمثيل | عدد العاملين |
|---|---|---|---|---|
| 1. | الجامعة الإسلامية | 140 | %35 | 69 |
| 2. | جامعة الأزهر | 105 | %26.25 | 52 |
| 3. | جامعة الأقصى | 155 | %38.75 | 76 |
| | **المجموع** | **400** | **%100** | **197** |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على إحصائيات الهيئات الإدارية في الجامعات المبحوثة، 2018م.

**العينة الاستطلاعية:**

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادها من التحليل النهائي.

## 3.4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة **متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية**، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين وهما (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي).

7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في الجامعات. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (60) فقرة، ملحق (3).

### 4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة **متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، و**تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

**القسم الثاني: محاور متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية** ويتكون من (60) فقرة:

**جدول (3.4): توزيع معايير الاستبانة**

| الرقم | المحاور | | عدد الفقرات |
|---|---|---|---|
| .1 | متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | دعم الإدارة العليا | 6 |
| .2 | | الهيكل التنظيمي | 6 |
| .3 | | التخطيط الاستراتيجي | 6 |
| .4 | | تكنولوجيا المعلومات | 6 |
| .5 | | تدريب العاملين | 6 |
| .6 | | تمكين العاملين | 6 |
| .7 | | الاستعداد للتغيير | 6 |
| | **المحور الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية** | | **42** |
| 1 | التميز المؤسسي | التميز القيادي | **6** |
| 2 | | التميز الخدماتي | **6** |
| 3 | | التميز المعرفي | **6** |
| | **المحور الثاني : التميز المؤسسي** | | **18** |
| | **إجمالي محاور الاستبانة** | | **60** |

تم استخدام التدرج (1–5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول رقم (4.4):

**جدول رقم (4.4): مقياس الإجابات على الفقرات**

| الاستجابة | أوافق بشدة | اوافق | متوسطة | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **المقياس** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

اختار الباحث التدرج ( 1–5) للاستجابة ، وكلما اقتربت الإجابة من 5 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي(20%).

### 5.4 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، و تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وتم اعتبار العينة الاستطلاعية جزء من العينة الفعلية، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":**

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية – انظر الملحق رقم (3).

**2. صدق المقياس:**

**أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

**– نتائج الاتساق الداخلي:**

**المحور الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية :**

يوضح جدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "**دعم الإدارة العليا**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "دعم الإدارة العليا" والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | يوجد لدى إدارة الجامعة قناعة بمبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 0.784* | 0.000 |
| 2. | تعمل إدارة الجامعة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. | 0.593* | 0.000 |
| 3. | تُعيد إدارة الجامعة النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية. | 0.653* | 0.000 |
| 4. | تنفذ إدارة الجامعة تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 0.736* | 0.000 |
| 5. | تستعين إدارة الجامعة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 0.597* | 0.000 |
| 6. | تنسق إدارة الجامعة بين إدارات الجامعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 0.671* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة α≤0.05 قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**الهيكل التنظيمي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية α≤ 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات"الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريًا بشكل منهجي. | 0.701* | 0.000 |
| 2. | يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على تحقيق أهدافها. | 0.804* | 0.000 |
| 3. | يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة. | 0.775* | 0.000 |
| 4. | يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية في الجامعة. | 0.680* | 0.000 |
| 5. | تتطور العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الهيكل التنظيمي في الجامعة. | 0.665* | 0.000 |
| 6. | تعمل إدارة الجامعة على تفويض بعض السلطات للمرؤوسين. | 0.720* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة α≤0.05 قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**التخطيط الاستراتيجي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (7.4):**

**معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|
| 1. | يتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة. | .906* | 0.000 |
| 2. | تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة لجميع العاملين. | .871* | 0.000 |
| 3. | يوجد لدى الجامعة أهداف واضحة ومحددة لجميع أوجه العمل. | .767* | 0.000 |
| 4. | تعمل الجامعة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية. | .767* | 0.000 |
| 5. | يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة بشكل منهجي. | .870* | 0.000 |
| 6. | تقوم الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري. | .722* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**تكنولوجيا المعلومات**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (8.4):**

**معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات " والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|
| 1. | تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة. | .810* | 0.000 |
| 2. | توظف الجامعة التكنولوجيا المتطورة في إنجاز عملياتها الإدارية. | .780* | 0.000 |
| 3. | يمكن للعاملين في الجامعة إدارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني | .716* | 0.000 |
| 4. | زادت الجامعة من قدرتها على تنسيق عملياتها المختلفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. | .753* | 0.000 |
| 5. | يمكن للعاملين في الجامعة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب. | .655* | 0.000 |
| 6. | لدى الجامعة القدرة على تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. | .839* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**تدريب العاملين**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تدريب العاملين" والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | توجد خطة موضوعية لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة. | *0.782 | 0.000 |
| 2. | تخصص الجامعة جزءًا من موازنتها لتطوير العاملين فيها مهنيًا. | *0.890 | 0.000 |
| 3. | تعمل الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها باستمرار. | *0.716 | 0.000 |
| 4. | تنفذ الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول آليات تطوير العمليات الإدارية في ضوء إعادة الهندسة. | *0.753 | 0.000 |
| 5. | تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين في الجامعة على إعادة بناء العمليات الإدارية. | *0.655 | 0.000 |
| 6. | تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين باستمرار. | *0.839 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05≥α قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**تمكين العاملين**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥α، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (10.4):**

**معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | تحترم إدارة الجامعة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي. | *0.855 | 0.000 |
| 2. | يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجامعة. | *0.796 | 0.000 |
| 3. | يحفز الرؤساء مرؤوسيهم على تحمل مسؤولياتهم ضمن نطاق عملهم الرسمي. | *0.684 | 0.000 |
| 4. | تشجع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة والابتكار. | *0.644 | 0.000 |
| 5. | تتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية. | *0.663 | 0.000 |
| 6. | تساعد إدارة الجامعة على تعزيز ولاء العاملين للعمل. | *0.791 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05≥α قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**الاستعداد للتغير**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (11.4):**

**معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستعداد للتغير" والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | لدى إدارة الجامعة الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في عملياتها الإدارية. | 0.791* | 0.000 |
| 2. | تدرك إدارة الجامعة ضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدًا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 0.796* | 0.000 |
| 3. | يتفهم العاملون في الجامعة أهمية التغيير لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 0.684* | 0.000 |
| 4. | لدى إدارة الجامعة استعداد لمواجهة مقاومة التغيير. | 0.667* | 0.000 |
| 5. | يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الإيجابي. | 0.747* | 0.000 |
| 6. | تنشُر إدارة الجامعة معلومات خاصة عن العمل الإداري لتُعمم ثقافة التغيير. | 0.668* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

**المحور الثاني- التميز المؤسسي:**

يوضح جدول رقم (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**التميز القيادي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول (12.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز القيادي والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | تضع إدارة الجامعة أهدافها استنادًا إلى حاجات ورغبات المستفيدين. | 0.792* | 0.000 |
| 2. | يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد. | 0.775* | 0.000 |
| 3. | تحرص إدارة الجامعة على حل المشكلات التي تواجه الجامعة. | 0.830* | 0.000 |
| 4. | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز. | 0.707* | 0.000 |
| 5. | تهتم إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين. | 0.832* | 0.000 |
| 6. | توفر إدارة الجامعة بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية. | 0.882* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**التميز الخدماتي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول (13.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز الخدماتي والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات المجتمع المتنوعة. | *0.794 | 0.000 |
| .2 | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر. | *0.849 | 0.000 |
| .3 | تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها. | *0.724 | 0.000 |
| .4 | تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز. | *0.786 | 0.000 |
| .5 | تقدم إدارة الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين. | *0.811 | 0.000 |
| .6 | تلتزم إدارة الجامعة بمسؤولياتها الاجتماعية في تقديم خدماتها. | *0.849 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**التميز المعرفي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

**جدول (14.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز المعرفي والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | تقام حلقات النقاش بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم. | *0.732 | 0.000 |
| .2 | لدى الجامعة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الاختصاصات. | *0.676 | 0.000 |
| .3 | تُصدر عن الجامعة نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة. | *0.708 | 0.000 |
| .4 | تتابع إدارة الجامعة أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها. | *0.735 | 0.000 |
| .5 | توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع. | *0.740 | 0.000 |
| .6 | تُسهم كفاءة خريجي الجامعة في إقبال المؤسسات على تشغيلهم. | *0.779 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

**ثانياً- الصدق البنائي Structure Validity:**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (15.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية α≤0.05، وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (15.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) ومحور(التميز المؤسسي) والدرجة الكلية للاستبانة**

| الرقم | المحاور | | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|
| .1 | متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | دعم الإدارة العليا | *0.596 | 0.000 |
| .2 | | الهيكل التنظيمي | *0.745 | 0.000 |
| .3 | | التخطيط الاستراتيجي | *0.802 | 0.000 |
| .4 | | تكنولوجيا المعلومات | *0.831 | 0.000 |
| .5 | | تدريب العاملين | *0.805 | 0.000 |
| .6 | | تمكين العاملين | *0.826 | 0.000 |
| .7 | | الاستعداد للتغيير | *0.758 | 0.000 |
| المحور الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | | | *0.957 | 0.000 |
| 1 | التميز المؤسسي | التميز القيادي | *0.928 | 0.000 |
| 2 | | التميز الخدماتي | *0.937 | 0.000 |
| 3 | | التميز المعرفي | *0.875 | 0.000 |
| المحور الثاني: التميز المؤسسي | | | *0.972 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة α≤0.05 قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

**6.4 ثبات الاستبانة Reliability:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد مرات عدة خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (16.4).

**جدول رقم (16.4): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة**

| الرقم | المحاور | | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | دعم الإدارة العليا | 6 | 0.755 | 0.765 |
| .2 | | الهيكل التنظيمي | 6 | 0.819 | 0.824 |
| .3 | | التخطيط الاستراتيجي | 6 | 0.901 | 0.893 |
| .4 | | تكنولوجيا المعلومات | 6 | 0.849 | 0.847 |
| .5 | | تدريب العاملين | 6 | 0.868 | 0.898 |
| .6 | | تمكين العاملين | 6 | 0.837 | 0.902 |
| .7 | | الاستعداد للتغيير | 6 | 0.818 | 0.843 |
| **المحور الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية** | | | 42 | 0.959 | 0.964 |
| 1 | التميز المؤسسي | التميز القيادي | 6 | 0.888 | 0.912 |
| 2 | | التميز الخدماتي | 6 | 0.889 | 0.897 |
| 3 | | التميز المعرفي | 6 | 0.823 | 0.853 |
| **المحور الثاني: التميز المؤسسي** | | | 18 | 0.949 | 0.945 |
| **إجمالي محاور الاستبانة** | | | 60 | 0.975 | 0.945 |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (16.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.975)، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.945).

أما لمحاور الاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تتراوح بين (0.755– 0.901) بينما لجميع المجالات (0.959)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.765– 0.902) بينما لجميع المجالات (0.964).

أما لمحاور **التميز المؤسسي** فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ، حيث تتراوح بين (0.823– 0.889) بينما لجميع المجالات (0.949)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية، فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.853– 0.897) بينما لجميع المجالات (0.945).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 7.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

**اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :**

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (17.4).

**جدول رقم (17.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

| الرقم | المحاور | | عدد الفقرات | كولمجوروف-سمرنوف (K-S) | المعنوية Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | دعم الإدارة العليا | 6 | 0.638 | 0.810 |
| .2 | | الهيكل التنظيمي | 6 | 0.800 | 0.544 |
| .3 | | التخطيط الاستراتيجي | 6 | 0.875 | 0.428 |
| .4 | | تكنولوجيا المعلومات | 6 | 1.086 | 0.189 |
| .5 | | تدريب العاملين | 6 | 0.903 | 0.388 |
| .6 | | تمكين العاملين | 6 | 1.043 | 0.227 |
| .7 | | الاستعداد للتغيير | 6 | 1.017 | 0.252 |
| المحور الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | | | 42 | 1.067 | 0.205 |
| 1 | التميز المؤسسي | التميز القيادي | 6 | 0.717 | 0.683 |
| 2 | | التميز الخدماتي | 6 | 0.610 | 0.851 |
| 3 | | التميز المعرفي | 6 | 0.817 | 0.517 |
| المحور الثاني: التميز المؤسسي | | | 18 | 0.549 | 0.923 |
| إجمالي محاور الاستبانة | | | 60 | 0.770 | 0.594 |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (17.4) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

**تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:**

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف–سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار المتعددMultiple Regression.

# ملخص

استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشار إلى اعتماده المنهج الوصفي التحليلي، كما أوضح الباحث مصادر جمع البيانات والمعلومات التي استخدمها في الدراسة بنوعيها الثانوية والأولية، واستعرض مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد، نائب عميد، مدير دائرة/ وحدة، رئيس قسم) في ثلاثة جامعات التي تعتبر هي الأكبر من بين جامعات قطاع غزة والمتمثلة في: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) ، حيث بلغ عدد العاملين في الوظائف الإشرافية (400) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (197) موظفًا، وتم توزيع استبانات على عدد المبحوثين وفقًا لعينة الدراسة، وتم استرداد (184) استبانة بنسبة (93.4%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأوضح الباحث الخطوات التي اتبعها لإعداد الاستبانة بشكلها النهائي، ومن ثم أوضح الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيرًا تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة. وعليه، سيتم تناول موضوع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة إن شاء الله في الفصل التالي.

# الفصل الخامس

# تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد.

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

2.5 تحليل فقرات الاستبانة.

3.5 اختبار الفرضيات.

الملخص.

# الفصل الخامس

# تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرضًا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (**SPSS**) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

**جدول (1.5): عدد الاستبانات (الموزعة ونسبة الاستبانات الصالحة وغير الصالحة)**

| حالة الاستبانات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| الاستبانة الصالحة | 184 | 93.4 |
| الاستبانات غير الصالحة | 13 | 6.6 |
| مجموع الاستبانات الموزعة | 197 | %100 |

يتضح من خلال جدول (1.5) أن (93.4%) من الاستبانات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين، وهي صالحة للتحليل، بينما (4.9%) تم اعتبارها استبانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم التعبئة، أو عدم اكتمال تعبئة الاستبانة.

**جدول (2.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع**

| النوع | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ذكر | 160 | 87.0 |
| أنثى | 24 | 13.0 |
| المجموع | 184 | %100 |

يتضح من خلال جدول (2.5) أن (87%) من المبحوثين هم من الذكور، بينما 13% هن من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض نسبة حملة الدرجات العلمية العليا من الإناث مقارنة بالذكور، إضافة إلى ذلك هذا يدل على أن نسبة الذكور من موظفي الفئة الإشرافية في الجامعات أعلى من الإناث بسبب طبيعة المجتمع، وميله إلى توظيف الذكور، خاصة في الوظائف الإشرافية.

**جدول (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| دكتوراة | 73 | 39.7 |
| ماجستير | 66 | 35.9 |
| بكالوريوس | 42 | 22.8 |
| دبلوم فأقل | 3 | 1.6 |
| الإجمالي | 184 | 100.0 |

يتضح من جدول (3.5) أن (39.7%) مؤهلهم العلمي دكتوراة، (35.9%) ماجستير، بينما (22.84.7%) بكالوريوس، (1.6%) دبلوم فأقل، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الحاصلين على الدرجة العلمية العليا في الجامعات الفلسطينية إلى طبيعة عمل تلك الجامعات، والتي تتطلب بدورها مؤهلات علمية عليا من موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة.

**جدول (4.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي**

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| عميد | 21 | 11.4 |
| نائب عميد | 20 | 10.9 |
| مدير دائرة/ أو وحدة | 43 | 23.4 |
| رئيس قسم | 100 | 54.3 |
| الإجمالي | 184 | 100.0 |

يتضح من جدول (4.5) أن (54.3%) مسماهم الوظيفي رئيس قسم، (23.4%) مدير دائرة، بينما (11.4%) عميد، (10.9%) نائب عميد، يلاحظ من توزيع عينة الدراسة وفقًا للمسمى الوظيفي أن نسبة فئة رئيس قسم هي الأكبر؛ لأنه تبعًا لطبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية يعين عميد كلية واحد فقط لكل كلية، ويعني نائب واحد للعميد ويوجد في كل عمادة عدد من الدوائر أو الوحدات يرأسها رئيس الدائرة أو الوحدة ويوجد في كل دائرة مجموعة أقسام؛ لذلك تعتبر هذه النتيجة طبيعية وفقًا للهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية المبحوثة.

**جدول (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة**

| سنوات الخدمة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 7 | 3.8 |
| من 5 –أقل من 10 سنوات | 42 | 22.8 |
| من 10–أقل من 15 سنة | 54 | 29.3 |
| من 15 فأكثر | 81 | 44.0 |
| الإجمالي | 184 | 100.0 |

يتضح من جدول (5.5) أن (44%) سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، (29.3%) من 10 – 15 سنة، (22.8%) من 5–10 سنوات، (3.8%) من 5 سنوات فأقل، وهذا يشير إلى أن المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية يشغلها موظفون على درجة عالية من الخبرة العملية، حيث اكتسبوا خبرة عملية جيدة خلال سنوات خدمتهم، جعلهم الأقدر على تحمل أعباء العمل ومتابعة المهام الوظيفية المختلفة للموظفين.

**جدول (6.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة**

| مكان العمل | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| الجامعة الإسلامية | 64 | 34.8 |
| جامعة الأزهر | 46 | 25.0 |
| جامعة الأقصى | 74 | 40.2 |
| الإجمالي | 184 | 100.0 |

يتضح من جدول (6.5) (40.2%) من المبحوثين من جامعة الاقصى، (34.8%) من الجامعة الإسلامية، (25%) من جامعة الأزهر، ويعزو الباحث زيادة نسبة العاملين في الوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى مقارنة بالجامعات الأخرى إلى زيادة عدد الطلبة بدرجة كبيرة مقارنة بالجامعات الأخرى علمًا بأنه لا يعتبر زيادة عدد الوظائف الإشرافية في الجامعة ميزة وخاصةً أن عدد الكليات أقل من منافسيها.

## 2.5 تحليل فقرات الاستبانة:

- **الوزن النسبي لفقرات المجالات:**

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبارT لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة. واعتبرت الدرجة 3 هي الحياد وهي تمثل (60%) على مقياس الدراسة.

**جدول (7.5): درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي**

| | المقياس | الوسط | الوزن النسبي |
|---|---|---|---|
| قليليه جدًا | 1 | 1.80-1.00 | اقل من 36% |
| قليلة | 2 | 2.60- 1.81 | من 36%- 52% |
| متوسطة | 3 | 3.40- 2.61 | من 52%-68% |
| كبيرة | 4 | 4.20- 3.41 | من 68%-84% |
| كبيرة جدًا | 5 | 5.00- 4.21 | من 84%- 100% |

**تحليل محاور المتغير المستقل "متطلبات إعادة هندسة العمليات":**

- **تحليل فقرات المحور الأول: "دعم الإدارة العليا".**

**جدول (8.5): يوضح تحليل فقرات المحور الأول: " دعم الإدارة العليا "**

| | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | يوجد لدى إدارة الجامعة قناعة بمبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.79 | 0.78 | 75.87 | 13.75 | 0.00 | 1 |
| .2 | تعمل إدارة الجامعة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. | 3.67 | 0.76 | 73.48 | 11.99 | 0.00 | 3 |
| .3 | تُعيد إدارة الجامعة النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية. | 3.58 | 0.78 | 71.63 | 10.14 | 0.00 | 4 |
| .4 | تنفذ إدارة الجامعة تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.68 | 0.73 | 73.55 | 12.62 | 0.00 | 2 |
| .5 | تستعين إدارة الجامعة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.27 | 0.89 | 65.33 | 4.05 | 0.00 | 6 |
| .6 | تنسق إدارة الجامعة بين إدارات الجامعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.55 | 0.81 | 70.98 | 9.21 | 0.00 | 5 |
| | **إجمالي محور دعم الإدارة العليا** | **3.59** | **0.58** | **71.80** | **13.75** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (8.5) أن الوزن النسبي لإجمالي **محور دعم الإدارة العليا** بلغ (71.8%) وبمتوسط بلغ 3.59، وانحراف معياري بلغ 0.58، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور دعم الإدارة العليا الفقرة الأولى (يوجد لدى إدارة الجامعة قناعة بمبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.87%)، وهي بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة الجامعات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وقناعتهم بتبسيط الإجراءات الإدارية خاصةً الجامعة الإسلامية.
- واحتلت الفقرة الخامسة (تستعين إدارة الجامعة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.33%)، وهي بدرجة موافقة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى للظروف المادية الصعبة التي تمر بها الجامعات الفلسطينية خاصة في موضوع التمويل، والذي انعكس سلبًا على جلب خبراء خارجين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور دعم الإدارة العليا** بأن قناعة إدارة الجامعات بمبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل على تبسيط الإجراءات المتبعة لتخلص من الإجراءات الروتينية، والعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة للمساهمة في توفير الوقت والجهد والتكاليف في إنجاز الأعمال.
- اتفقت نتيجة محور دعم الإدارة العليا مع دراسة (الكحلوت،2017) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على التزام ودعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، كذلك دراسة (أبو رحمة ،2012) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على التزام ودعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين.
- اختلفت نتيجة محور دعم الإدارة العليا مع دراسة (البحيري ،2015) والتي أظهرت بأن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة هندسة العمليات في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، كذلك دراسة (الأخرس ،2017) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول قناعة ودعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلديات محافظات غزة.

2. تحليل فقرات المحور الثاني: " الهيكل التنظيمي ".

**جدول (9.5): يوضح تحليل فقرات المحور الثاني "الهيكل التنظيمي"**

| الرقم | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي. | 3.71 | 0.76 | 74.13 | 12.58 | 0.00 | 4 |
| .2 | يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على تحقيق أهدافها. | 3.80 | 0.67 | 76.09 | 16.21 | 0.00 | 1 |
| .3 | يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة. | 3.69 | 0.75 | 73.85 | 12.40 | 0.00 | 5 |
| .4 | يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية في الجامعة. | 3.80 | 0.72 | 75.98 | 15.00 | 0.00 | 2 |
| .5 | تتطور العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الهيكل التنظيمي في الجامعة. | 3.73 | 0.71 | 74.67 | 14.04 | 0.00 | 3 |
| .6 | تعمل إدارة الجامعة على تفويض بعض السلطات للمرؤوسين. | 3.66 | 0.74 | 73.26 | 12.06 | 0.00 | 6 |
| **إجمالي محور الهيكل التنظيمي** | | **3.73** | **0.55** | **74.69** | **18.20** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (9.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **الهيكل التنظيمي** بلغ 74.69% وبمتوسط بلغ 3.73، وانحراف معياري بلغ 0.55، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور الهيكل التنظيمي الفقرة الثانية (يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على تحقيق أهدافها) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (76.09%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الجامعات تلتزم بتطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يلبي احتياجاتها التطويرية ويساهم في تحقيق أهدافها.
- احتلت الفقرة السادسة (تعمل إدارة الجامعة على تفويض بعض السلطات للمرؤوسين) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.26%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويفسر الباحث ذلك إلى اعتماد مبدأ تفويض السلطات للمرؤوسين داخل الجامعات لانشغال العديد من العاملين في الوظائف الإشرافية بمهام أكاديمية تشغلهم عن متابعة أعمالهم اليومية مما يتطلب تفويض السلطات.

- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور الهيكل التنظيمي** إلى قيام الجامعات بمراجعة هيكلها التنظيمي بشكل منهجي ودوري للمساهمة في تحقيق أهدافها التطويرية، بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال التنظيمي بين الوحدات الإدارية والأقسام في الجامعات.
- واتفقت نتيجة محور الهيكل التنظيمي مع دراسة (الكحلوت، 2017) والتي أظهرت بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن البلديات تقوم بإعادة بناء الهيكل التنظيمي، كذلك دراسة (أبو عيدة،2016) والتي أظهرت بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن مجمع الشفاء الطبي يقوم بإعادة بناء الهيكل التنظيمي.
- اختلفت نتيجة محور الهيكل التنظيمي مع دراسة (الأغا،2006) والتي أظهرت بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن المصارف في قطاع غزة تقوم بإعادة بناء الهيكل التنظيمي.

### 3. تحليل فقرات المحور الثالث: "التخطيط الاستراتيجي".

**جدول (10.5): يوضح تحليل فقرات المحور الثالث " التخطيط الاستراتيجي "**

| الرقم | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | يتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة. | 3.88 | 0.94 | 77.50 | 12.61 | 0.00 | 2 |
| .2 | تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة لجميع العاملين. | 3.89 | 0.83 | 77.72 | 14.56 | 0.00 | 1 |
| .3 | يوجد لدى الجامعة أهداف واضحة ومحددة لجميع أوجه العمل. | 3.86 | 0.79 | 77.17 | 14.74 | 0.00 | 3 |
| .4 | تعمل الجامعة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية. | 3.66 | 0.84 | 73.22 | 10.63 | 0.00 | 4 |
| .5 | يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة بشكل منهجي. | 3.57 | 0.85 | 71.30 | 9.05 | 0.00 | 6 |
| .6 | تقوم الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري. | 3.59 | 0.89 | 71.74 | 8.96 | 0.00 | 5 |
| | **إجمالي محور التخطيط الاستراتيجي** | **3.74** | **0.70** | **74.79** | **14.34** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (10.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **التخطيط الاستراتيجي** بلغ 74.79% وبمتوسط بلغ 3.74، وانحراف معياري بلغ 0.70، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور التخطيط الاستراتيجي الفقرة الثانية (تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة لجميع العاملين) حيث المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.72%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويرجع ذلك إلى وضع الجامعات رؤية مستقبلية واضحة لمستقبلها كما تصيغ رسالة بمشاركة العاملين فيها.

- احتلت الفقرة الخامسة (يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة بشكل منهجي) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.3%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويرجع ذلك إلى مراعاة الجامعات عند صياغتها للخطة الاستراتيجية وضوح الأهداف وقابليتها للتطبيق والقياس حيث ساهم ذلك إلى نجاح الجامعات إلى حد ما إلى الوصول إلى أهدافها رغم الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور التخطيط الاستراتيجي** إلى قيام إدارة الجامعات بممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل منهجي، بالإضافة إلى الفهم الواضح والقناعة الكاملة لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بأهمية التخطيط الإستراتيجي في نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية.
- اتفقت نتيجة محور التخطيط الاستراتيجي مع دراسة (النخالة، 2015) والتي أظهرت أن الاستراتيجية يتم تطبيقها بدرجة كبيرة جدًا من قبل رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في قطاع غزة، كذلك دراسة (أبو رحمة، 2015) والتي أظهرت أن واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة.
- اختلفت نتيجة محور التخطيط الإستراتيجي مع دراسة (البحيري ،2015) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك دراسة (Obi and Ibezim,2013) والتي بينت أن الاستراتيجية لم تدعم برنامج إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي النيجيري.

### 4. تحليل فقرات المحور الرابع: "تكنولوجيا المعلومات".

**جدول (11.5): يوضح تحليل فقرات المحور الرابع "تكنولوجيا المعلومات"**

| الرقم | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة. | 4.05 | 0.71 | 80.98 | 20.01 | 0.00 | 1 |
| .2 | توظف الجامعة التكنولوجيا المتطورة في إنجاز عملياتها الإدارية. | 3.97 | 0.77 | 79.35 | 17.10 | 0.00 | 2 |
| .3 | يمكن للعاملين في الجامعة إدارة أعمالهم من خلال موقع إلكتروني. | 3.84 | 0.87 | 76.74 | 13.02 | 0.00 | 6 |
| .4 | زادت الجامعة من قدرتها على تنسيق عملياتها المختلفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. | 3.93 | 0.77 | 78.59 | 16.40 | 0.00 | 3 |
| .5 | يمكن للعاملين في الجامعة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب. | 3.88 | 0.74 | 77.50 | 16.05 | 0.00 | 4 |
| .6 | لدى الجامعة القدرة على تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. | 3.85 | 0.68 | 76.96 | 17.00 | 0.00 | 5 |
| | **إجمالي محور تكنولوجيا المعلومات** | **3.92** | **0.60** | **78.35** | **20.79** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (11.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **تكنولوجيا المعلومات** بلغ (78.35%)، وبمتوسط بلغ 3.92، وانحراف معياري بلغ 0.60، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور تكنولوجيا المعلومات الفقرة الأولى (تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (80.98%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة الجامعات على استغلال التكنولوجيا في تسيير عملياتها الإدارية.
- احتلت الفقرة الثالثة (يمكن للعاملين في الجامعة إدارة أعمالهم من خلال موقع إلكتروني) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.74%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويرجع ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية توفر بريد إلكتروني لجميع العاملين في الجامعة يسهل عملية التواصل ويسرع في إنجاز المعاملات الإدارية.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور تكنولوجيا المعلومات** إلى أن قيام الجامعات الفلسطينية بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة وتوظيفها في إنجاز عملياتها الإدارية، كما ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق.
- واتفقت نتيجة محور تكنولوجيا المعلومات مع دراسة (الأخرس، 2017) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على توفر المتطلبات التقنية لتكنولوجيا المعلومات في بلديات محافظات غزة، كذلك دراسة (أبو عيدة ،2016) والتي أظهرت أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول توفر تكنولوجيا المعلومات في مجمع الشفاء الطبي، كما جاءت دراسة (الكحلوت ،2017) حيث بعد تكنولوجيا المعلومات حصل على نسبة (74.1%).
- اختلفت نتيجة محور تكنولوجيا المعلومات مع دراسة (البحيري ،2015) والتي بينت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول توفر المتطلبات التقنية لتكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك دارسة (السر،2008) التي أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول توفر المتطلبات التقنية لتكنولوجيا المعلومات في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

5. تحليل فقرات المحور الخامس: "تدريب العاملين".

جدول (12.5): يوضح تحليل فقرات المحور الخامس "تدريب العاملين"

| الرقم | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | توجد خطة موضوعية لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة. | 3.64 | 0.83 | 72.72 | 10.45 | 0.00 | 2 |
| .2 | تخصص الجامعة جزء من موازنتها لتطوير العاملين فيها مهنياً. | 3.42 | 0.80 | 68.48 | 7.19 | 0.00 | 6 |
| .3 | تعمل الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها باستمرار. | 3.48 | 0.84 | 69.67 | 7.79 | 0.00 | 5 |
| .4 | تنفذ الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول آليات تطوير العمليات الإدارية في ضوء إعادة الهندسة. | 3.55 | 0.83 | 70.98 | 8.92 | 0.00 | 4 |
| .5 | تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين في الجامعة على إعادة بناء العمليات الإدارية. | 3.64 | 0.80 | 72.90 | 10.93 | 0.00 | 1 |
| .6 | تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين باستمرار. | 3.56 | 0.82 | 71.21 | 9.18 | 0.00 | 3 |
| | **إجمالي محور تدريب العاملين** | **3.55** | **0.69** | **71.02** | **10.85** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (12.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **تدريب العاملين** بلغ 71.02%، وبمتوسط بلغ 3.55، وانحراف معياري بلغ 0.69، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور تدريب العاملين الفقرة الخامسة (تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين في الجامعة على إعادة بناء العمليات الإدارية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.9%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الانعكاس الإيجابي للبرامج التدريبية التي تقيمها عمادة التعليم المستمر وخدمة المجتمع للعاملين في الجامعة والتي تسهم في تطوير أداء العاملين وتنعكس إيجابًا على إعادة بناء العمليات الإدارية.
- احتلت الفقرة الثانية (تخصص الجامعة جزءًا من موازنتها لتطوير العاملين فيها مهنيًا) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.48%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويرجع ذلك إلى اعتماد الجامعات على تطوير عامليها من خلال المشاريع التطويرية الممولة من الجهات المانحة، حيث انخفضت موازنة تطوير العاملين في الجامعات في الفترة الأخيرة بسبب الظروف الاقتصادية السيئة التي تمر بها الجامعات الفلسطينية.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور تدريب العاملين** إلى وضع الجامعات خطة تطويرية لتنمية العاملين فيها تشتمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصميم وتنفيذ البرامج

التدريبية وتقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية باستمرار للمساهمة في تطوير العاملين وإعادة بناء العمليات الإدارية.

**6. تحليل فقرات المحور السادس: "تمكين العاملين".**

**جدول (13.5): يوضح تحليل فقرات المحور السادس "تمكين العاملين"**

| الرقم | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تحترم إدارة الجامعة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي. | 3.46 | 0.87 | 69.24 | 7.22 | 0.00 | 5 |
| .2 | يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجامعة. | 3.35 | 0.83 | 66.96 | 5.69 | 0.00 | 6 |
| .3 | يحفز الرؤساء مرؤوسيهم على تحمل مسؤولياتهم ضمن نطاق عملهم الرسمي. | 3.60 | 0.77 | 72.07 | 10.65 | 0.00 | 2 |
| .4 | تشجع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة والإبتكار. | 3.57 | 0.74 | 71.41 | 10.42 | 0.00 | 3 |
| .5 | تتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية. | 3.68 | 0.72 | 73.55 | 12.76 | 0.00 | 1 |
| .6 | تساعد إدارة الجامعة على تعزيز ولاء العاملين للعمل. | 3.57 | 0.77 | 71.30 | 10.02 | 0.00 | 4 |
| | **إجمالي محور تمكين العاملين** | **3.54** | **0.64** | **70.75** | **11.42** | **0.00** | |

جدول رقم (13.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **تمكين العاملين** بلغ (70.75%)، وبمتوسط بلغ 3.54، وانحراف معياري بلغ 0.64، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور تمكين العاملين الفقرة الخامسة (تتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.55%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى قيام إدارة الجامعات بتفويض جزء من صلاحياتها للعاملين، كما يتوفر نوع من الشفافية في إتاحة المعلومات اللازمة للموظفين بالقدر اللازم لإنجاز العمل المطلوب.
- احتلت الفقرة الثانية (يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجامعة) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.96%)، بدرجة موافقة متوسطة. ويرجع ذلك إلى كبر حجم التنظيم الإداري في الجامعات مما يصعب عليه عملية مشاركة جميع العاملين في وضع أهداف إداراتهم.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور تمكين العاملين** إلى إتاحة إدارة الجامعات المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار بمهامهم في تعزيز ولاء العاملين اتجاه عملهم، كما تحترم إدارة الجامعة آراء العاملين وتشاركهم الرأي.

- اتفقت نتيجة محور تمكين العاملين مع دراسة (أبو سالم، 2016) ودراسة (أبو رحمة، 2010) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة في مجال تمكين العاملين.
- اختلفت نتيجة محور تمكين العاملين مع دراسة (الكحلوت، 2017) والتي تشير إلى أن الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية يوافقون على أن الجامعات تقوم بتمكين العاملين بدرجة متوسطة، كذلك دراسة (الأخرس، 2017) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن بلديات محافظات غزة تقوم بتمكين العاملين.

### 7. تحليل فقرات المحور السابع: "الاستعداد للتغيير".

**جدول (14.5): يوضح تحليل فقرات المحور السابع "الاستعداد للتغيير"**

| الرقم | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | لدى إدارة الجامعة الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في عملياتها الإدارية. | 3.45 | 0.81 | 68.91 | 7.42 | 0.00 | 4 |
| .2 | تدرك إدارة الجامعة ضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدًا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.46 | 0.80 | 69.13 | 7.72 | 0.00 | 3 |
| .3 | يتفهم العاملون في الجامعة أهمية التغيير لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.49 | 0.80 | 69.78 | 8.26 | 0.00 | 2 |
| .4 | لدى إدارة الجامعة استعداد لمواجهة مقاومة التغيير. | 3.52 | 0.78 | 70.43 | 9.05 | 0.00 | 1 |
| .5 | يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الإيجابي. | 3.19 | 0.88 | 63.80 | 2.95 | 0.00 | 6 |
| .6 | تنشُر إدارة الجامعة معلومات خاصة عن العمل الإداري لتُعمم ثقافة التغيير. | 3.38 | 0.76 | 67.50 | 6.71 | 0.00 | 5 |
| | **إجمالي محور الاستعداد للتغيير** | **3.41** | **0.61** | **68.26** | **9.14** | **0.00** | |

جدول رقم (14.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **الاستعداد للتغيير** بلغ (68.26%)، وبمتوسط بلغ 3.41، وانحراف معياري بلغ 0.61، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور الاستعداد للتغيير الفقرة الرابعة (لدى إدارة الجامعة استعداد لمواجهة مقاومة التغيير) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70.43%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى استعداد إدارة الجامعات لتغير في الفكر والممارسة وليس في المسميات، كما تعمل إدارة الجامعة على إقناع العاملين بالتغيير من خلال ورش العمل التي تقوم بها بشرح أهمية التغيير.

- احتلت الفقرة الخامسة (يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الإيجابي) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (63.8%)، بدرجة موافقة متوسطة. ويرجع ذلك إلى قلة المصادر المالية التي تتوفر للجامعات الفلسطينية بسبب الظروف الاقتصادية، إضافة إلى ضعف تحصيل الرسوم الدراسية من الطلاب.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور الاستعداد للتغيير** إلى قناعة الإدارة بتغيير النظم المعمول بها تمهيدًا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أن لدى إدارة الجامعات استعداد لمواجهة مقاومة التغيير.
- اتفقت نتيجة محور الاستعداد للتغيير مع دراسة (أبو رحمة، 2012) التي أظهرت موافقة بنسبة (71.70%) لدى أفراد العينة حول توفر عوامل داعمة للتغير في تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.
- اختلفت نتيجة محور الاستعداد للتغيير مع دراسة (البحيري، 2015) ودراسة (الأخرس، 2017) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال.

- **تحليل جميع محاور المتغير المستقل "متطلبات إعادة هندسة العمليات":**

**جدول (15.5): يوضح تحليل جميع محاور المتغير المستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات**

| الرقم | محاور متطلبات إعادة هندسة العمليات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | محور دعم الإدارة العليا | 3.59 | 0.58 | 71.80 | 13.75 | 0.00 | 4 |
| 2. | محور الهيكل التنظيمي | 3.73 | 0.55 | 74.69 | 18.20 | 0.00 | 3 |
| 3. | محور التخطيط الاستراتيجي | 3.74 | 0.70 | 74.79 | 14.34 | 0.00 | 2 |
| 4. | محور تكنولوجيا المعلومات | 3.92 | 0.60 | 78.35 | 20.79 | 0.00 | 1 |
| 5. | محور تدريب العاملين | 3.55 | 0.69 | 71.02 | 10.85 | 0.00 | 5 |
| 6. | محور تمكين العاملين | 3.54 | 0.64 | 70.75 | 11.42 | 0.00 | 6 |
| 7. | محور الاستعداد للتغيير | 3.41 | 0.61 | 68.26 | 9.14 | 0.00 | 7 |
| **إجمالي محاور متطلبات إعادة هندسة العمليات** | | **3.64** | **0.51** | **72.81** | **17.15** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (15.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية** بلغ (72.81%)، وبمتوسط بلغ 3.64، وانحراف معياري بلغ 0.51، وهو بدرجة موافقة كبيرة، بينما احتل محور تكنولوجيا المعلومات المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (78.35%) وبمتوسط بلغ 3.92، وانحراف معياري بلغ 0.6، بينما احتل محور الاستعداد للتغيير المرتبة الأخيرة بوزن بلغ (68.26%)

وبمتوسط بلغ 3.41، وانحراف معياري بلغ 0.61. ويعزو الباحث النتيجة إلى استخدام الجامعات الفلسطينية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لإضافة قيمة للعمليات الإدارية، حيث إنها تساهم في تحقيق نتائج إيجابية أفضل للجامعات تضمن تحسينات على أدائها كالتكلفة الأقل وجودة الخدمة التعليمية ورضا المستفيدين والسرعة في إنجاز الأعمال.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الكحلوت، 2017) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بنسبة (71.6%) من قبل أفراد العينة حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك دراسة (أبو عيدة،2016) التي أظهرت أن واقع هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (69.43%)، كما جاءت دراسة (أبو سالم ،2016) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (77.90%) بدرجة تقدير كبيرة.

واختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأخرس ،2017) التي أظهرت أن واقع هندسة العمليات الإدارية في بلديات محافظات غزة جاءت بوزن نسبي (64.84%) بدرجة تقدير متوسطة، كذلك دراسة (البحيري ،2015) التي توصلت إلى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (59.50%) بدرجة تقدير متوسطة.

## <u>تحليل محور المتغير التابع "التميز المؤسسي":</u>

### 1. تحليل فقرات المحور الأول: "التميز القيادي".

**جدول (16.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التميز القيادي**

| الرقم | محور التميز القيادي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تضع إدارة الجامعة أهدافها استنادًا إلى حاجات ورغبات المستفيدين. | 3.70 | 0.74 | 73.99 | 12.74 | 0.00 | 4 |
| .2 | يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد. | 3.79 | 30.7 | 75.87 | 14.55 | 0.00 | 1 |
| .3 | تحرص إدارة الجامعة على حل المشكلات التي تواجه الجامعة. | 3.79 | 0.74 | 75.87 | 14.55 | 0.00 | 2 |
| .4 | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز. | 3.53 | 0.77 | 70.54 | 9.23 | 0.00 | 6 |
| .5 | تهتم إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين. | 3.57 | 0.79 | 71.41 | 9.76 | 0.00 | 5 |
| .6 | توفر إدارة الجامعة بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية. | 3.74 | 0.80 | 74.89 | 12.63 | 0.00 | 3 |
| | **إجمالي محور التميز القيادي** | **3.69** | **0.60** | **73.78** | **15.54** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (16.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **التميز القيادي** بلغ (73.78%)، وبمتوسط بلغ 3.69، وانحراف معياري بلغ 0.6، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور التميز القيادي الفقرة الرابعة (يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.87%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التمييز في الجامعات الفلسطينية يتجسد في مدى قدرة الجامعات على إرضاء المستفيدين وخدمتهم على الوجه الأمثل؛ ويتحقق ذلك عبر برامج الأداء متميز لتمكين الجامعات من الاستجابة الفاعلة لتحديات العصر الجديد وتطوي أدائها التنافسي.
- احتلت الفقرة الثانية (توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.54%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويرجع ذلك إلى توفير إدارة الجامعات بعض الاحتياجات المادية والمالية للعاملين المبدعين لتطوير ذاتهم بما ينعكس إيجابًا على أداء الجامعة رغم الإمكانات المالية الضعيفة والظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الجامعات.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور التميز القيادي** إلى أن التمييز القيادي فيه تمكين قادات الجامعات من توقع التغيير والتنبؤ به، كما تضع أهدافها استناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين، كما تعمل وفق رؤية استراتيجية شاملة وواضحة وتتعامل مع المستجدات التي تظهر في بيئة العمل بإبداع وبما يحقق التميز في الأداء.
- واتفقت النتيجة محور التميز القيادي مع ما توصلت إليه دراسة (الحيلة ،2014) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز القيادي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك دراسة (الهلالي،2012) التي أظهرت بأن القيادة الفعالة تلعب دورًا محوريًا في صياغة أهداف وغايات الجامعة، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتتخذ قرارات التطوير في ضوء مناقشة نتائج التقويم على المستويات الإدارية المختصة، وكذلك دراسة (البحيصي، 2014)، واختلفت مع دراسة (الأيوبي، 2015) والتي أظهرت توفر التميز القيادي بدرجة متوسطة.

## 2. تحليل فقرات المحور الثاني: "التميز الخدماتي".

**جدول (17.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التميز الخدماتي**

| الرقم | محور التميز الخدماتي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات المجتمع المتنوعة. | 3.45 | 0.82 | 69.02 | 7.51 | 0.00 | 6 |
| 2. | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر. | 3.53 | 0.72 | 70.65 | 9.99 | 0.00 | 5 |
| 3. | تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها. | 3.79 | 0.74 | 75.76 | 14.41 | 0.00 | 1 |
| 4. | تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز. | 3.72 | 0.72 | 74.46 | 13.62 | 0.00 | 2 |
| 5. | تقدم إدارة الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين. | 3.68 | 0.72 | 73.70 | 12.98 | 0.00 | 4 |
| 6. | تلتزم إدارة الجامعة بمسؤولياتها الاجتماعية في تقديم خدماتها. | 3.70 | 0.71 | 73.99 | 13.28 | 0.00 | 3 |
| | **إجمالي محور التميز الخدماتي** | **3.65** | **0.58** | **72.94** | **15.12** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (17.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **التميز الخدماتي** بلغ (72.94%)، وبمتوسط بلغ 3.65، وانحراف معياري بلغ 0.58، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور التميز الخدماتي الفقرة الثالثة (تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.76%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ثورة التكنولوجيا المعاصرة التي وفرت الكثير من الوقت والجهد المبذول للحصول على الخدمات والتسهيلات في ظل توفر وسائل الاتصال الحديثة والتزام الإدارة والعاملين بالأداء المميز لتحقيق رضا المستفيدين.
- احتلت الفقرة الأولى (تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات المجتمع المتنوعة) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.02%)، بدرجة موافقة كبيرة. ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات استطلاعات الرأي؛ لأنها تعود على الجامعات بفوائد عديدة ومن أمثلة هذه الاستطلاعات في الجامعات المبحوثة التعرف إلى مستوى كفاءة أدائها، والتعرف إلى مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ...وغيرها من استطلاعات الرأي.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور التميز الخدماتي** إلى حرص الجامعات على تحقيق تميز في خدماتها تفوق توقعات المستفيدين والمنافسين، لذلك وفي ظل التزايد في أعداد الجامعات، وضعف التنوع في التخصصات ومحدودية إمكانية الجامعات الفلسطينية فإنها بحاجة إلى تقديم خدمات ترضي المستفيدين تساهم في تكوين ميزة تنافسية لها.

- واتفقت نتيجة محور التميز الخدماتي مع ما توصلت إليه دراسة (الحيلة،2014) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز الخدماتي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك دراسة (البحيصي، 2014) ودراسة (الأيوبي، 2015) التي أظهرت هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز الخدماتي.
- اختلفت نتيجة محور التميز الخدماتي مع ما توصلت إليه دراسة (الأيوبي، 2015) التي أظهرت هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز الخدماتي، كذلك دراسة (العوضي،2013) حيث اتفقت معظم آراء أفراد عينة الدراسة على أن تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يكاد يكون السبب الجوهري لعدم تمكن المؤسسات من تحقيق النتائج التي تصبوا إليها نحو تحسين الأداء والتميز في خدمة العملاء.

**3. تحليل فقرات المحور الثالث: "التميز المعرفي".**

**جدول (18.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التميز المعرفي**

| الرقم | محور التميز المعرفي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تقام حلقات النقاش بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم. | 3.41 | 0.90 | 68.26 | 6.26 | 0.00 | 4 |
| .2 | لدى الجامعة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الاختصاصات. | 3.61 | 0.73 | 72.28 | 11.41 | 0.00 | 2 |
| .3 | تُصدر عن الجامعة نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة. | 3.32 | 0.89 | 66.41 | 4.90 | 0.00 | 5 |
| .4 | تتابع إدارة الجامعة أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها. | 3.13 | 0.95 | 62.50 | 1.79 | 0.08 | 6 |
| .5 | توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع. | 3.51 | 0.76 | 70.16 | 9.02 | 0.00 | 3 |
| .6 | تُسهم كفاءة خريجي الجامعة في إقبال المؤسسات على تشغيلهم. | 3.68 | 0.82 | 73.70 | 11.30 | 0.00 | 1 |
| | **إجمالي محور التميز المعرفي** | **3.44** | **0.62** | **68.88** | **9.73** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (18.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **التميز المعرفي** بلغ (68.88%)، وبمتوسط بلغ 3.44، وانحراف معياري بلغ 0.62، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- كانت أعلى فقرة في محور التميز القيادي الفقرة السادسة (تُسهم كفاءة خريجي الجامعة في إقبال المؤسسات على تشغيلهم) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.7%)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية على اعتبار أن الجامعات الفلسطينية أكبر مزود لسوق العمل من

الخريجين، إلا أن نسبة البطالة لخريجين تعد مرتفعة في قطاع غزة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة.

- احتلت الفقرة الرابعة (تتابع إدارة الجامعة أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.5%)، بدرجة موافقة متوسطة. ويرجع ذلك إلى عدم قيام وحدات الخريجين في الجامعات الفلسطينية القيام بواجباتها على أكمل وجهه وخاصة في موضوع متابعة الخريجين ويعود ذلك إلى ضخامة عدد الخريجين العاطلين عن العمل وعدم توفر فرص العمل.
- **وبصفة عامة يفسر الباحث نتيجة محور التميز المعرفي** إلا أن الجامعات هي أساس بناء مجتمع المعرفة، والذي تضعه جميع دول العالم ضمن أولوياتها ويعتمد ذلك بشكل أساسي على تميز مؤسسات التعليم العالي المواكب للتطورات العلمية والتكنولوجية، لذلك تقع على عاتق الجامعات مسئولية إنتاج المعرفة ونشرها كثقافة وتوظيفها بصورة فاعلة.
- واتفقت نتيجة محور التميز المعرفي مع ما توصلت إليه دراسة (الحيلة ،2014) التي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز المعرفي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- **تحليل جميع محاور المتغير التابع "التميز المؤسسي":**

**جدول (19.5): يوضح تحليل جميع محاور المتغير التابع التميز المؤسسي**

| الرقم | محاور التميز المؤسسي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | **المحور الأول- التميز القيادي** | 3.69 | 0.60 | 73.78 | 15.54 | 0.00 | 1 |
| .2 | **المحور الثاني- التميز الخدماتي** | 3.65 | 0.58 | 72.94 | 15.12 | 0.00 | 2 |
| .3 | **المحور الثالث- التميز المعرفي** | 3.44 | 0.62 | 68.88 | 9.73 | 0.00 | 3 |
| | **إجمالي محاور التميز المؤسسي** | **3.59** | **0.54** | **71.86** | **14.81** | **0.00** | |

يتضح من جدول رقم (19.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور **التميز المؤسسي** بلغ (71.86%)، وبمتوسط بلغ 3.53، وانحراف معياري بلغ 0.54، وهو بدرجة موافقة كبيرة، بينما احتل محور التميز القيادي المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.78%) وبمتوسط بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.6)، بينما احتل محور التميز المعرفي المرتبة الأخيرة بوزن بلغ (68.88%) وبمتوسط بلغ (3.44) وانحراف معياري بلغ (0.54) ، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى التميز من خلال تحقيق رضا المستفيدين، كما يسهم التميز المؤسسي في تحقيق النجاح على المدى القريب والبعيد،

إضافة إلى ترسيخ الفكر القيادي لمواجهة التحديات المستقبلية والمحافظة على التميز، حيث تسعى الجامعات الفلسطينية جاهدة للحصول على جوائز التميز المحلية والدولية.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحيلة، 2014) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويرجع ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى التميز من خلال تحقيق رضا العملاء والمجتمع المحلي، كما يسهم التميز المؤسسي في تحقيق النجاح على المدى القريب والبعيد، كذلك دراسة (البحيصي، 2014) التي والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة حول توفر التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات غزة ، كذلك دراسة (الأيوبي، 2015) والتي أظهرت أن التميز المؤسسي موجود.

## 3.5 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ، لذا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**فرضيات الدراسة:**

**<u>الفرضية الرئيسية الأولى:</u>**

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.**

يبين جدول رقم (20.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.846، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويفسر الباحث النتيجة إلى اهتمام ووعي الإدارة العليا في الجامعات وموظفيها بقناعتهم وبإدراكهم لتطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذي بدروه أدى إلى تحسين مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث ساهم زيادة وسرعة ودقة وجودة العمليات الإدارية، كما ساهم في تبسيط الإجراءات والتخفيف من الروتين المتبع في الأداء الإداري.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، ودراسة (الأخرس، 2017) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة ، ودراسة (أبو عيدة، 2016) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، ودراسة (البحيري،2015) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

**جدول (20.5): معامل الارتباط بين عناصر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | *0.846 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

<u>**ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**</u>

1. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.**

يبين جدول رقم (21.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.591، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة إدارة الجامعة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، كما أنها تعيد النظر في الإجراءات المتبعة لتخلص من الإجراءات الروتينية، كما أنها تقوم إلى حد ما بالتنسيق مع الإدارات المختلفة بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت،2017) والتي أثبتت بوجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بعد التزام ودعم قيادة الجامعة لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، ودراسة (الأخرس، 2017) والتي أثبتت بوجود علاقة بين بعد قناعة الإدارة تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانيونس.

**جدول (21.5): معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | 0.591* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

**2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.**

يبين جدول رقم (22.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.681، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويفسر الباحث النتيجة بأن الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية يلائم طبيعة نشاط الجامعات، بالإضافة إلى أنه يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات، كما يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ووضوح خطوط السلطة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت،2017) والتي أثبتت بوجود علاقة طردية مرتفعة بين بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أثبتت بوجود علاقة متوسطة بين بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمات الصحية.

**جدول (22.5): معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | 0.681* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية .**

يبين جدول رقم (23.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.658، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى توفر خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة في جميع الجامعات وتشتمل على عناصر التخطيط الاستراتيجي من رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محدد تشمل كافة أوجه العمل، كما تعمل الجامعات على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية ويتم تطبيق الخطة الاستراتيجية ولكن يوجد تفاوت في التطبيق من جامعة لأخرى.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (البحيري، 2015) والتي أثبتت بوجود علاقة طردية متوسطة بين بعد التخطيط الاستراتيجي كأحد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، ودراسة (السر، 2008) والتي أثبتت بوجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

**جدول (23.5): معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز | 0.658* | 0.000 |

| | | |
|---|---|---|
| المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | | |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

**4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية .**

يبين جدول رقم (24.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.660، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية

ويفسر الباحث النتيجة إلى اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات تعتبر من أهم الموارد الداخلية القادرة على تحقيق التميز المؤسسي، بحيث يستمد أهميتها من مدى تأثيرها على التميز المؤسسي، وعلى الجامعات الفلسطينية اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017) والتي أثبتت بوجود علاقة متوسطة بين درجات استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، ودراسة (الأخرس، 2014) والتي أثبتت بوجود علاقة متوسطة بين بعد تكنولوجيا المعلومات كأحد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، كذلك دراسة (فيروز،2014) التي أثبتت بوجود علاقة متوسطة بين بعد تكنولوجيا المعلومات كأحد إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية.

**جدول (24.5): معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | *0.660 | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

**5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \le 0.05$ بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.**

يبين جدول رقم (25.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.730، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \ge \alpha$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن التدريب الفاعل يعد استثمار في العاملين، يعود بالكثير من المنافع على الجامعة والموظف في المدى القصير والبعيد، فهو عمليه تعليمية ممكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف وزيادة مهارات التعامل مع المستفيدين الأمر الذي يعني زيادة قدرات العاملين للتكيف مع المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

**جدول (25.5): معامل الارتباط بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | 0.730* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \le 0.05$.

**6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \le 0.05$ بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية .**

يبين جدول رقم (26.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.734، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة $0.05 \ge \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تقوم على مشاركة العاملين الرأي في صناعة

القرارات ووضع الأهداف التنظيمية، كما تعمل على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية كما تشجعهم على المبادرة والابتكار للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017) والتي أثبتت بوجود علاقة طردية متوسطة بين بعد تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (الأخرس، 2017) والتي أثبتت بوجود علاقة متوسطة بين بعد تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة.

**جدول (26.5): معامل الارتباط بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | 0.734* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

**7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية .**

يبين جدول رقم (27.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.760، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى رغبة واستعداد إدارة الجامعات للتغير الجذري في عملياتها والنظم المعمول بها تمهيدًا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، إضافة إلى ذلك فإن العاملين في الجامعات يتفهمون أهمية التغير الإيجابي للمساهمة في تميز الجامعة عن منافسيها.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأخرس، 2017) والتي أثبتت بوجود علاقة بين بعد الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، ودراسة (البحيري، 2015) والتي أثبتت بوجود علاقة بين بعد الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

**جدول (27.5): معامل الارتباط بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية**

| الفرضية | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | 0.760* | 0.000 |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

**<u>الفرضية الرئيسية الثانية:</u>**

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.**

للوقوف على مستوى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) مُجتمعة على تعزيز التميز المؤسسي، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد التدريجي باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن تعزيز التميز المؤسسي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (**الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة**).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن دعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين والاستعداد للتغير في الجامعات الفلسطينية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة بما ينعكس إيجابًا على تسهيل إنجاز الأعمال، إذ إن زيادة الاهتمام بالأبعاد سابقة الذكر من شأنه أن يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأخرس، 2017) في تأثير أبعاد (الاستعداد للتغيير، الاتصال، التمكين) كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة.

ب-تم استبعاد المتغير (**الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين**) لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع الأداء المؤسسي.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أنه رغم وجود هيكل تنظيمي واضح لكل الجامعات إلى أنه بحاجة إلى تطوير مستمر بسبب الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية التي يعاني منها قطاع غزة، أما بالنسبة لتدريب العاملين رغم وجود خطة لتطوير العاملين في الجامعات إلى أنه يوجد ضعف في تنفيذ بعض البرامج التدريبية بسبب المشكل المالية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية، كذلك فإن بعض الجامعات المبحوثة تعاني من ضعف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية بشكل المطلوب.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج ودراسة (الأخرس، 2017) التي أظهرت بأنه لا يوجد تأثير لأبعاد (تكنولوجيا المعلومات، التدريب) كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة.

ت-أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.863، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.745 وهذا يعني ان (74.5%) من التغير في تعزيز التميز المؤسسي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (**الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة**) والباقي (25.5%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تعزيز التميز المؤسسي.

**جدول (28.5):**

**نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي**

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig. مستوى الدلالة | ß معامل الانحدار | | T المحسوبة | Sig. مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **تعزيز التميز المؤسسي** | 0.863 | 0.745 | 170.79 | الانحدار | 4 | 0.000 | المقدار الثابت | 0.162 | 1.008 | 0.315 |
| | | | | | | | الاستعداد للتغيير | 0.266 | 4.977 | 0.000 |
| | | | | البواقي | 179 | | التخطيط الاستراتيجي | 0.293 | 7.296 | 0.000 |
| | | | | | | | تمكين العاملين | 0.256 | 5.337 | 0.000 |
| | | | | | | | دعم الإدارة | 0.130 | 2.975 | 0.003 |

**معادلة التأثير:**

**تعزيز التميز المؤسسي = 0.162 + 0.266 (الاستعداد للتغيير) + 0.293 (التخطيط الاستراتيجي)+ 0.256 (تمكين العاملين) +0.130 (دعم الإدارة)**

- في حالة تثبيت قيمة (التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة) عند زيادة (الاستعداد للتغيير) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تعزيز التميز المؤسسي) بمقدار (0.266).
- في حالة تثبيت قيمة (الاستعداد للتغيير، تمكين العاملين، دعم الإدارة) عند زيادة (التخطيط الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تعزيز التميز المؤسسي) بمقدار (0.293).
- في حالة تثبيت قيمة (الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، دعم الإدارة) عند زيادة (تمكين العاملين) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تعزيز التميز المؤسسي) بمقدار (0.256).
- في حالة تثبيت قيمة الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين) عند زيادة (دعم الإدارة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تعزيز التميز المؤسسي) بمقدار (0.130).

وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالمحاور (الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة).

ويعزو الباحث النتيجة إلى قدرة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية المبحوثة على تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين وأهداف الجامعة، إضافةً إلى التركيز على المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، بحيث تتم إعادة هندسة العمليات لتحقيق هذا الغرض بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

## الفرضية الثالثة:

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).**

**ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**

**1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير النوع.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، بالنسبة لإجمالي محور (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كانت قيمة المعنوية0.38 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن كلا الجنسين له دور ومساهمة فاعلة في التعامل في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا يتولد من مبدأ المسئولية لكافة العاملين في الجامعة. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأخرس، 2017)، ودراسة (الكحلوت، 2017)، ودراسة (البحيري، 2015)، ودراسة (أبوعيدة، 2016)، ودراسة (النخالة، 2015) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير النوع. واختلفت نتائج الدراسة مع ودراسة (مسعود، 2012) التي أوجد فروق دالة إحصائيًا في المجال الكلي للأداء لصالح الذكور حيث أن عينة الدراسة مديري المدارس الحكومية.

**جدول رقم (29.5): نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين– النوع**

| | المتوسطات | | قيمة الاختبار t | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|
| | ذكر | أنثى | | |
| متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | 3.653 | 3.555 | 0.880 | 0.380 |

**2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.003 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير المؤهل العلمي. ويرجع ذلك إلى أن العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية من حملة الدكتوراة هم من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية الأعلى، إضافة إلى أنهم أكثر أقدمية في العمل، وتقلدوا مناصب وظيفية عليا تتيح لهم بشكل أفضل من زملائهم من حملة الماجستير والبكالوريوس القدرة على تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو عيدة، 2016) التي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير

المؤهل العلمي. اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017)، ودراسة (الأخرس، 2017)، ودراسة (أبو سالم، 2016)، ودراسة (ريحان، 2014) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين ان الفروق كانت لصالح درجة الدكتوراة على حساب حملة درجة الماجستير والبكالوريوس.

**جدول رقم (30.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي**

| المجال | المتوسطات | | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | دكتوراه | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم فأقل | | |
| متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | 3.81 | 3.566 | 3.472 | 3.619 | 4.890 | 0.003 |

**جدول رقم (31.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى للمؤهل العلمي**

| | دكتوراه م=3.81 | ماجستير م=3.56 | بكالوريوس م=3.47 | دبلوم فاقل م=3.61 |
|---|---|---|---|---|
| دكتوراة م=3.81 | – | *0.239 | *0.333 | 0.186 |
| ماجستير م=3.56 | – | – | 0.093 | 0.053 – |
| بكالوريوس م=3.47 | – | – | – | 0.146 – |
| دبلوم فأقل م=3.61 | – | – | – | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوية

**3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 ≥ α بالنسبة لإجمالي المجال (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كانت

مستوى الدلالة 0.010 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير المسمى الوظيفي .ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمداء يمثلون الإدارة العليا في العمادات في الجامعات الفلسطينية وتفسيرهم لإعادة هندسة العمليات في الجامعات مرتبط بحجم معرفتهم واطلاعهم ضمن مجال عملهم ، والذي يعتمد على معرفة دقيقة بالسياسات والإجراءات والقوانين التي تؤثر على بيئة العمل ، وهذا بخلاف رئيس القسم الذي يؤدي مهامه الخاصة بالقسم فقط. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (البحيري، 2015) التي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017)، ودراسة (الأخرس، 2017)، ودراسة (أبو سالم، 2016)، ودراسة (أبو عيدة، 2016)، ودراسة (ريحان، 2014) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين ان الفروق كانت لصالح المسمى الوظيفي عميد على حساب حملة رئيس قسم.

**جدول رقم (32.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي**

| المجال | المتوسطات | | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | عميد | نائب عميد | مدير دائرة | رئيس قسم | | |
| متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | 3.97 | 3.69 | 3.64 | 3.57 | 3.931 | 0.010 |

**جدول رقم (33.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى للمسمى الوظيفي**

| | عميد م=3.97 | نائب عميد م=3.69 | مدير دائرة م=3.64 | رئيس قسم م=3.57 |
|---|---|---|---|---|
| عميد م=3.97 | – | 0.281 | 0.331 | *0.401 |
| نائب عميد م=3.69 | – | – | 0.049 | 0.119 |
| مدير دائرة م=3.64 | – | – | – | 0.070 |
| رئيس قسم م=3.57 | – | – | – | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوية

**4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بالنسبة لإجمالي المجال (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.196 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير سنوات الخدمة. ويرجع ذلك إلى تحدي الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات، والذي يفرض على الجامعات الفلسطينية ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية في العمل، واستيعاب الانفجار المعرفي، وحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطويعها في عمليات التعليم والتعلم، والذي ساهم في تقليص الفجوة بين ما يمتلكه الموظفين القدامة والموظفين الجدد من معارف ومهارات وخبرات. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017)، ودراسة (الأخرس، 2017)، ودراسة (أبو عيدة، 2016)، ودراسة (البحيري، 2015). واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو سالم، 2016)، ودراسة (ريحان، 2014) التي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**جدول رقم (34.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة**

| المجال | المتوسطات | | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | أقل من 5 سنوات | 5-أقل 10 سنوات | 10- أقل15 سنة | من 15 سنة فأكثر | | |
| متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | 3.368 | 3.552 | 3.644 | 3.706 | 1.580 | 0.196 |

**5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجامعة.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بالنسبة لإجمالي المجال (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية حيث بلغ متوسط الإجابة (3.899). ويرجع ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر تتبع جهات إشرافية غير حكومية وهذا يسهل عملية تطورها بسبب عدم تعقد الإجراءات

الإدارية، وهناك مرونة مناسبة في عملها بشكل عام. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو سالم، 2016)، ودراسة (الكحلوت،2017) والتي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير الجامعة.

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين ان الفروق كانت لصالح الجامعة الإسلامية.

**جدول رقم (35.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الجامعة**

| المجال | المتوسطات | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|
| | الإسلامية | الأزهر | الأقصى | | |
| متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية | 3.899 | 3.629 | 3.423 | 17.915 | 0.000 |

**جدول رقم (36.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى للجامعة**

| | الإسلامية م=3.899 | الأزهر م=3.629 | الأقصى م=3.423 |
|---|---|---|---|
| الإسلامية م=3.848 | – | 0.269* | 0.475* |
| الأزهر م=3.705 | – | – | 0.2055* |
| الأقصى م=3.302 | – | – | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوية

**<u>الفرضية الرابعة:</u>**

**لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≥ α) في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).**

**<u>ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:</u>**

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير (النوع).**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$، بالنسبة لإجمالي المحور (التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.138 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير النوع. ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين له دور ومساهمة فاعلة في التعامل في التميز المؤسسي، وهذا يتولد من مبدأ المسئولية لكافة العاملين في الجامعة. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأيوبي، 2015) ودراسة (النسور ،2010) التي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير النوع. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين تُعزى لمتغير النوع لجميع المجالات لصالح الذكور.

**جدول رقم (37.5): نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين– النوع**

| المجال | المتوسطات | | قيمة الاختبار t | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|
| | ذكر | أنثى | | |
| **محور التميز المؤسسي** | 3.616 | 3.439 | 1.488 | 0.138 |

**2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بالنسبة لإجمالي محور (التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.004 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية من حملة الدكتوراة هم من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية الأعلى، إضافة إلى أنهم أكثر أقدمية في العمل، وتقلدوا مناصب وظيفية عليا تتيح لهم بشكل أفضل من زملائهم من حملة الماجستير والبكالوريوس، لذا لديهم القدرة على تبني التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (البحيصي، 2014) ودراسة (الأيوبي،2015) التي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين ان الفروق كانت لصالح درجة الدكتوراة على حساب حملة البكالوريوس.

جدول رقم (38.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

| المجال | المتوسطات | | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | دكتوراه | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم فأقل | | |
| **محور التميز المؤسسي** | 3.75 | 3.54 | 3.39 | 3.51 | 4.669 | 0.004 |

**جدول رقم (39.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمؤهل العلمي**

| | دكتوراة م=3.75 | ماجستير م=3.54 | بكالوريوس م=3.39 | دبلوم فاقل م=3.51 |
|---|---|---|---|---|
| دكتوراة م=3.75 | – | 0.214 | *0.367 | 0.239 |
| ماجستير م=3.54 | – | – | 0.153 | 0.024 |
| بكالوريوس م=3.39 | – | – | – | – 0.128 |
| دبلوم فأقل م=3.51 | – | – | - | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوية

**3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بالنسبة لإجمالي المجال (التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية)، حيث كانت مستوى الدلالة 0.001 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المسمى العميد حيث بلغ متوسط الإجابة (4.01). يعزو الباحث ذلك إلى أن العمداء يمثلون الإدارة العليا في العمادات في الجامعات الفلسطينية، وتفسيرهم لتميز المؤسسي في الجامعات مرتبط بحجم معرفتهم واطلاعهم ضمن مجال عملهم، والذي يعتمد على معرفة دقيقة بالسياسات والإجراءات والقوانين التي تؤثر على بيئة العمل، وهذا بخلاف رئيس القسم الذي يؤدي مهامه الخاصة بالقسم فقط. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الأيوبي، 2015) التي أظهرت بأن هناك فروق تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (البحيصي، 2014)

التي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في التمكين يعزى لمتغير الكلية.

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين أن الفروق كانت لصالح العميد.

**جدول رقم (40.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي**

| المجال | المتوسطات | | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | عميد | نائب عميد | مدير دائرة | رئيس قسم | | |
| التميز المؤسسي | 4.01 | 3.61 | 3.61 | 3.50 | 5.441 | 0.001 |

**جدول رقم (41.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمسمى الوظيفي**

| | عميد م=4.01 | نائب عميد م=3.61 | مدير دائرة م=3.61 | رئيس قسم م=3.50 |
|---|---|---|---|---|
| عميد م=3.97 | _ | 0.402 | *0.404 | 0.507 |
| نائب عميد م=3.69 | _ | – | 0.002 | 0.105 |
| مدير دائرة م=3.64 | _ | – | - | 0.0102 – |
| رئيس قسم م=3.57 | _ | – | - | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوية

**4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.**

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 ≥ α بالنسبة لإجمالي محور (التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.045 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. يعزو الباحث ذلك إلى تحدي الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات، والذي يفرض على

الجامعات الفلسطينية ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية في العمل واستيعاب الانفجار المعرفي وحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطويعها في عمليات التعليم والتعلم، والذي ساهم في تقليص الفجوة بين ما يمتلكه الموظفين القدامة والموظفين الجدد من معارف ومهارات وخبرات. واختلفت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (البحيصي، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ، كذلك دراسة (الأيوبي، 2015).

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين أنَّ الفروق كانت لصالح سنوات الخدمة من 15 سنة فأكثر

**جدول رقم (42.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة**

| المجال | المتوسطات | | | | قيمة الاختبارF | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | أقل من 5 سنوات | 5-أقل 10 سنوات | 10- أقل15 سنة | من 15 سنة فأكثر | | |
| **التميز المؤسسي** | 3.119 | 3.505 | 3.613 | 3.666 | 2.732 | 0.045 |

**جدول رقم (43.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى سنوات الخدمة**

| | أقل من 5 م=3.119 | 5-10 م=3.505 | 10 -15 م=3.613 | 15 سنة فأكثر م=3.666 |
|---|---|---|---|---|
| **أقل من 5 م=3.119** | – | – 0.386 | – 0.494* | – 0.547* |
| **5-10 م=3.505** | – | – | – 0.108 | – 0.161 |
| **10 -15 م=3.613** | – | – | – | – 0.0525 |
| **15 سنة فأكثر م=3.666** | – | – | – | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوية

**5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجامعة.**

تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بالنسبة لإجمالي محور (التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية)، حيث كانت مستوى الدلالة 0.00 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية حيث بلغ متوسط الإجابة (3.848). ويرجع ذلك إلى أنَّ الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر تتبع جهات إشرافية غير حكومية وهذا يسهل عملية تطورها بسبب عدم تعقد الإجراءات الإدارية، وهناك مرونة مناسبة في عملها بشكل عام. واتفقت نتائج الدارسة مع دراسة (الأيوبي، 2015)، واختلفت مع نتائج دراسة (البحيصي، 2014) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في التمكين يعزى لمتغير الكلية.

ومن خلال نتائج شفية للفروق تبين ان الفروق كانت لصالح الجامعة الإسلامية على حساب الاقصى.

**جدول رقم (44.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA للجامعة**

| المجال | المتوسطات | | | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|
| | الإسلامية | الازهر | الاقصى | | |
| التميز المؤسسي | 3.848 | 3.705 | 3.302 | 23.168 | 0.000 |

**جدول رقم (45.5) نتائج اختبار شفية للفروق حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى للجامعة**

| | الإسلامية م=3.848 | الازهر م=3.705 | الاقصى م=3.302 |
|---|---|---|---|
| الإسلامية م=3.848 | – | 0.143 | *0.546 |
| الازهر م=3.705 | – | – | *0.402 |
| الاقصى م=3.302 | – | – | – |

م /متوسط حسابي، * = معنوي

# ملخص

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع الدراسة، والتي تضمنت الوصف الإحصائي للمجتمع وفقًا لسماتهم الشخصية والتي تمثلت في (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة). ثم تطرق إلى تحليل فقرات المتغيرين؛ المستقل والمتمثل في متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتابع المتمثل في التميز المؤسسي، ثم أوضح الباحث تفسير نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، ومن ثم ذكر أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة. وعليه، سيتم تناول موضوع النتائج والتوصيات إن شاء الله في الفصل التالي.

# الفصل الســادس

# النتــائج والتــوصــيات

تمهيد.

1.6 نتائج الدراسة.

2.6 توصيات الدراسة.

3.6 الدراسات المستقبلية المقترحة.

ملخص.

# الفصل السادس

# النتائج والتوصيات

**تمهيد:**

بناءً على الدراسة التي أجريت حول متطلبات إعادة هندسة العمليات والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومن خلال ما تطرقت إليه من المفاهيم والجوانب في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال الاستبانة، وبعد نتائج التحليل الإحصائي المناسب لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة الممثلة للمتغير المستقل وللمتغير التابع، وتفسير هذه النتائج والتوصيات كما يظهر في هذا الفصل.

## 1.6 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج مصنفة كالآتي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي)، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات، ونتائج تحقيق الأهداف.

**أولاً– النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات):**

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (72.81%) من عينة الدراسة يرون أنَّ مستوى متطلبات إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
2. بينت النتائج أن واقع متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت وفقًا لأهميتها النسبية كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لإجمالي **تكنولوجيا المعلومات** (78.35%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **التخطيط الاستراتيجي** (74.79%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **الهيكل النظمي** (74.69%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **دعم الإدارة العليا** (71.80%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **تدريب العاملين** (71.02%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي **تمكين العاملين** (70.75%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **الاستعداد للتغيير** (68.26%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

**ثانياً- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):**

1. كشفت نتائج الدراسة أن (71.86%) من عينة الدراسة يرون أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بدرجة موافقة كبيرة.
2. بينت النتائج مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت وفقًا لأهميتها النسبية كما يلي:
   - بلغ الوزن النسبي لإجمالي **التميز القيادي** (73.78%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
   - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **التميز الخدماتي** (72.94%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
   - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **التميز المعرفي** (68.88%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

**ثالثاً- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:**

1. أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.849).

   أما بالنسبة لنتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى كانت على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.591).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.681).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.658).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.660).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.730).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.739).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.760).

2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي،، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف.
3. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجامعة).
4. أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تُعزى لمتغير (النوع، سنوات الخدمة).
5. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).
6. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تُعزى لمتغير (النوع).

**رابعاً- نتائج اختبار الفرضيات:**

تبين من تحليل الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار الفرضيات ما يلي:

**جدول رقم (1.6): تلخيص نتائج اختبار الفرضيات**

| الفرضية | النتيجة | الدراسات التي اتفقت أو اختلفت مع الدراسة |
|---|---|---|
| **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α≤0.05 بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الكحلوت، 2017)، (الأخرس، 2017)، (أبو عيدة، 2016). |
| **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α بين دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الكحلوت، 2017)، (الأخرس، 2017). |
| **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α بين الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الكحلوت،2017)، (أبو عيدة، 2016) |
| **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α بين التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (البحيري، 2015)، (السر، 2008). |
| **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α بين تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الكحلوت، 2017)، (الأخرس، 2017)، (فيروز،2012). |
| **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α بين تدريب العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الأخرس، 2017)، (البحيري، 2015) |
| **الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α بين تمكين العاملين كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الكحلوت، 2017)، (الأخرس، 2017). |

| | | |
|---|---|---|
| **<u>الفرضية الفرعية السابعة:</u>** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين الاستعداد للتغيير كأحد متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الأخرس، 2017)، (البحيري، 2015). |
| **<u>الفرضية الثانية:</u>** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α≤0.05 بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | **ثبت صحة الفرضية** | (الأخرس، 2017) |
| **<u>الفرضية الثالثة:</u>** **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في استجابة المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).<br>**<u>ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:</u>**<br>1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (النوع). | **ثبت صحة الفرضية** | (الأخرس، 2017)، (الكحلوت، 2017)، (البحيري،2015)، |
| 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (المؤهل العلمي). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (أبوعيدة، 2016)، (أبو سلم، 2016)، (ريحان،2014) |
| 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (المسمى الوظيفي). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (الأخرس، 2017)، (الكحلوت، 2017)، (البحيري،2015)، (أبو سالم، 2016) |
| 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (سنوات الخدمة). | **ثبت صحة الفرضية** | (الأخرس، 2017)، (الكحلوت، 2017)، (أبوعيدة، 2016)، (أبو سالم، 2016) |
| 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (الجامعة). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (أبو سالم، 2016)، (الكحلوت، 2017) |
| **<u>الفرضية الرابعة:</u>** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى | | |

| | | |
|---|---|---|
| الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة). **ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**<br>1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (النوع). | **ثبت صحة الفرضية** | (البحيصي، 2014)، (الأيوبي، 2015)، (النسور، 2010) |
| 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (المؤهل العلمي). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (البحيصي، 2014)، (الأيوبي، 2015) |
| 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (المسمى الوظيفي). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (البحيصي، 2014)، (الأيوبي، 2015) |
| 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (سنوات الخدمة). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (البحيصي، 2014)، (الأيوبي، 2015) |
| 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنسي (الجامعة). | **ثبت عدم صحة الفرضية** | (البحيصي، 2014)، (الأيوبي، 2015) |

### خامساً- النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

أظهرت النتائج تحقق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول رقم (2.6) وفق لما يلي:

**جدول رقم (2.6): النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف**

| الرقم | الهدف | مدى تحققه | مجال تحققه |
|---|---|---|---|
| .1 | التعرف إلى واقع امتلاك الجامعات الفلسطينية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | تحقق | من خلال تحليل محاور متطلبات إعادة هندسة العمليات ، كما هو موضح من جدول رقم (8.5) وحتى جدول (15.5). |
| .2 | بيان مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. | تحقق | من خلال تحليل محور التميز المؤسسي، كما هو موضح من جدول رقم (16.5) وحتى جدول (19.5). |
| .3 | الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. | تحقق | من خلال اختبار الفرضية الأولى، كما هو موضح من جدول رقم (20.5) وحتى جدول (27.5). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| .4 | تحديد أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. | تحقق | من خلال اختبار الفرضية الثانية، كما هو موضح في جدول رقم (28.5). |
| .5 | معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة). | تحقق | من خلال اختبار الفرضية الثالثة، كما هو موضح من جدول رقم (29.5) وحتى جدول رقم (36.5). |
| .6 | معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة). | تحقق | من خلال اختبار الفرضية الثالثة، كما هو موضح من جدول رقم (37.5) وحتى جدول رقم (45.5). |
| .7 | تقديم المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. | تحقق | التوصيات التي وضعها الباحث في ضوء نتائج الدراسة. |

## 2.6 توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

**أولاً- التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات):**

**1. دعم الإدارة العليا:**

- ينبغي أن تُعيد إدارة الجامعات النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية، والعمل على تنفيذ تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التنسيق بين الإدارات لتطبيقها، والعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تعزيز مبدأ تفويض السلطة لدى إدارة الجامعات، والعمل على دعم وتحفيز الموظفين المميزين في إنجاز أعمالهم، والاستعانة بخبراء خارجيين لتقديم الاستشارات اللازمة لإنجاز الأعمال، مع ضرورة توفير الإمكانات المادية والإدارية والقانونية اللازمة لإنجاح إعادة هندسة العمليات.

**2. الهيكل التنظيمي:**

- يتعين على إدارة الجامعات مراجعة هياكلها التنظيمية دوريًا وبشكل منهجي، إضافة إلى مراجعة أساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني إعادة هندسة العمليات من أجل المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي مقارنة بالمنافسين.

- وضع خطط عملية وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة في العمل لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها.

3. **التخطيط الاستراتيجي:**

- العمل على تبني خطة استراتيجية تتسم بالمرونة وإمكانية التطبيق، بحيث تتلاءم مع بيئة العمل المتغيرة للجامعات الفلسطينية المبحوثة، بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني التي يمر بها قطاع غزة.
- تعزيز مشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستفادة من الخبرات والمكنونات التي يتميز بها بعض العاملين، والعمل على تعزيز مبدأ المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية، والتقييم المتتابع للخطة التنفيذية.
- توفير موازنات خاصة تدعم أنشطة الخطة الاستراتيجية في الجامعات، بحيث تتناسب هذه الموازنات مع الأنشطة التطويرية المقترحة للتنفيذ.

4. **تكنولوجيا المعلومات:**

- العمل على بناء نظم اتصالات ومعلومات متطورة ومتكاملة تساعد الجامعات بملاحقة بيئتها، وتشخيص العوامل المتحكمة فيها، والتطورات المختلفة التي تتصف بها.
- ينبغي توظيف المعلوماتية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تشخيص واستشراف المستقبل، ووضع الخطط ورسم السياسات، والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات.
- إنشاء شبكة للمعلومات بين الجامعات الفلسطينية تيسر حصول العاملين على المعلومات وتتيح تبادل الآراء والأفكار.

5. **تدريب العاملين:**

- ينبغي تلبية الحاجات التدريبية للعاملين في الجامعات، مع مراعاة تغليب الجانب العملي والتطبيقي على الجانب النظري، على أنْ يُعطى للتدريب العملي النصيب الأوفى في الاهتمام حتى يتسنى تطوير العمليات الإدارية في الجامعات في ضوء إعادة الهندسة.
- العمل على دعم التدريب ماديًا ومعنويًا بجميع الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسة للتغيير والتطوير، ومتابعة آثاره وانعكاساته على الميدان التعليمي بفعالية تامة.

6. **تمكين العاملين:**

- تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات واعتبارهم شركاء في ذلك، ومشاركة العاملين في وضع السياسات العامة واستراتيجية الجامعة، وإتاحة الفرص للعاملين في تطوير معايير الأداء.

- تعزيز ثقافة فرق العمل على أنَّها توفر الوقت وأكثر إبداعًا في العمل، تعزيز شعور العاملين أنهم جزء من فريق العمل، والتركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، والأخذ بالتوصيات الصادرة عن فرق العمل.
- تشجع العاملين على المبادرة والابتكار، وإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية، وإتاحة فرص الوصول إلى أصحاب القرار، والعمل على تعزيز ولاء العاملين للعمل في الجامعة من خلال تحسين آليات وطرق منح الحوافز للعاملين.

**7. الاستعداد للتغيير:**

- العمل على تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية المعمول بها في الجامعة لتتناسب مع واقع العمل في بيئة الجامعات الفلسطينية بعيدًا عن التعقيدات الإدارية والأنظمة التقليدية تمهيداً لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إعداد خطة متكاملة تُحدد فيها الجامعات التغيير المنشود معتمدة على الإمكانات المتاحة وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة، مع مراعاة الجوانب السلوكية للعاملين لتقبل التغيير المنشودة.
- العمل على نشر معلومات خاصة عن العمل الإداري داخل الجامعات لتعميم ثقافة التغيير، من خلال إشراك العاملين بالمؤتمرات وورش العمل الخاصة بتطوير الأنظمة الإدارية وتبني الأساليب الإدارية الحديثة، إضافة إلى ضرورة الاستعداد لمواجهة مقاومة التغيير من قبل العاملين.

**ثانياً- التوصيات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):**

**1. التميز القيادي**

- أنْ تضع إدارة الجامعات الفلسطينية أهدافها استنادًا إلى حاجات ورغبات المستفيدين وسوق العمل، والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز للمساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد بين الجامعات.
- العمل على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين على مستوى الجامعات الفلسطينية من خلال تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي.

**2. التميز الخدماتي**

- مراجعة الأعمال ذات الأداء النسبي المتوسط والمتدني، والذي يعبر عن ضعف في مخرجات جودة العملية التعليمية في جميع الجامعات لزيادة فاعليتها.

- ينغي على إدارة الجامعات إجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات المجتمع المتنوعة من الخدمات التعليمية، والتعرف إلى احتياجات سوق العمل من الخريجين، وذلك للعمل على تلبية تلك الحاجات وإدخال التحسين المستمر عليها.

**3. التميز المعرفي**

- إقامة حلقات النقاش المتنوعة الأغراض بين إدارة الجامعات والعاملين ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة وذلك لاستثمار الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم بما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وتميزها.
- ينبغي على إدارة الجامعات متابعة أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون أو يتدربون بها، وتحديد مستوى كفاءة خريجيهم مقارنة بالجامعات المنافسة، وبيان مستوى رضا أرباب العمل عن خريجي الجامعات، حتى يتسنى للجامعات إدخال التحسينات المطلوبة على العملية التعليمية التعلمية.
- العمل على الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع.

**جدول رقم (3.6): خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة**

| التوصيات | الجهة المسؤولة عن التنفيذ | الإطار (الفترة الزمنية) |
|---|---|---|
| **محور متطلبات إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة** | | |
| **أولًا: دعم الإدارة العليا** | | |
| ينبغي أن تُعيد إدارة الجامعات النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية، والعمل على تنفيذ تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التنسيق بين الإدارات لتطبيقها، والعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. | • مجلس الجامعة.<br>• عمداء الكليات.<br>• عمادة الجودة. | مستمر |
| تعزيز مبدأ تفويض السلطة لدى إدارة الجامعات، والعمل على دعم وتحفيز الموظفين المميزين في إنجاز أعمالهم، والاستعانة بخبراء خارجيين لتقديم الاستشارات اللازمة لإنجاز الأعمال، مع ضرورة توفير الإمكانات المادية والإدارية والقانونية اللازمة لإنجاح إعادة هندسة العمليات. | | |
| **ثانيًا: الهيكل التنظيمي** | | |
| يتعين على إدارة الجامعات مراجعة هياكلها التنظيمية دوريًا وبشكل منهجي، إضافة إلى مراجعة أساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني إعادة هندسة العمليات من أجل المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي مقارنة بالمنافسين. | • مجلس الجامعة.<br>• عمادة التخطيط والتطوير.<br>• عمادة الجودة. | مستمر |
| وضع خطط عملية وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات لتحسين الإنتاجية ورفع | | |

| | | |
|---|---|---|
| مستوى الجودة في العمل لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها. | | |
| **ثالثًا: التخطيط الاستراتيجي** | | |
| العمل على تبني خطة استراتيجية تتسم بالمرونة وإمكانية التطبيق، بحيث تتلاءم مع بيئة العمل المتغيرة للجامعات الفلسطينية المبحوثة، بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني التي يمر بها قطاع غزة. | • مجلس الجامعة.<br>• عمادة التخطيط والتطوير.<br>• عمداء الكليات.<br>• نائب الرئيس لشئون الإدارية. | مستمر |
| تعزيز مشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستفادة من الخبرات والمكنونات التي يتميز بها بعض العاملين، والعمل على تعزيز مبدأ المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية، والتقييم المتتابع للخطة التنفيذية. | | |
| توفير موازنات خاصة تدعم أنشطة الخطة الاستراتيجية في الجامعات، بحيث تتناسب هذه الموازنات مع الأنشطة التطويرية المقترحة للتنفيذ. | | |
| **رابعًا: تكنولوجيا المعلومات** | | |
| بناء نظم اتصالات ومعلومات متطورة ومتكاملة تساعد الجامعات بملاحقة بيئتها، وتشخيص العوامل المتحكمة فيها، والتطورات المختلفة التي تتصف بها. | • عمادة التخطيط والتطوير.<br>• مركز الحاسوب. | مستمر |
| ينبغي توظيف المعلوماتية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تشخيص واستشراف المستقبل، ووضع الخطط ورسم السياسات، والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات. | | |
| العمل على إنشاء شبكة للمعلومات بين الجامعات الفلسطينية تيسر حصول العاملين على المعلومات وتتيح تبادل الآراء والأفكار. | | |
| **خامسًا: تدريب العاملين** | | |
| ينبغي تلبية الحاجات التدريبية للعاملين في الجامعات، مع مراعاة تغليب الجانب العملي والتطبيقي على الجانب النظري، على أنْ يُعطى للتدريب العملي النصيب الأوفى في الاهتمام حتى يتسنى تطوير العمليات الإدارية في الجامعات في ضوء إعادة الهندسة. | • عمادة التعليم المستمر وخدمة المجتمع. | مستمر |
| العمل على دعم التدريب ماديًا ومعنويًا بجميع الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسة للتغيير والتطوير، ومتابعة آثاره وانعكاساته على الميدان التعليمي بفعالية تامة. | | |
| **سادساً: تمكين العاملين** | | |
| تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات واعتبارهم شركاء في ذلك، ومشاركة العاملين في وضع السياسات العامة واستراتيجية الجامعة، وإتاحة الفرص للعاملين في تطوير معايير الأداء. | • مجلس الجامعة.<br>• عمداء الكليات.<br>• الرؤساء المباشرون. | مستمر |
| تعزيز ثقافة فرق العمل على أنها توفر الوقت وأكثر إبداعاً في العمل، تعزيز شعور العاملين أنهم جزء من فريق العمل، والتركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، والأخذ بالتوصيات الصادرة عن فرق العمل. | | |
| تشجع العاملين على المبادرة والابتكار، وإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية، وإتاحة فرص الوصول إلى أصحاب القرار، والعمل على تعزيز ولاء العاملين للعمل في الجامعة من خلال تحسين آليات وطرق منح الحوافز للعاملين. | | |
| **سابعًا: الاستعداد للتغيير** | | |

| | | |
|---|---|---|
| العمل على تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية المعمول بها في الجامعة لتتناسب مع واقع العمل في بيئة الجامعات الفلسطينية بعيدًا عن التعقيدات الإدارية والأنظمة التقليدية تمهيداً لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | • مجلس الجامعة.<br>• عمادة التخطيط والتطوير.<br>• عمادة الجودة. | مستمر |
| إعداد خطة متكاملة تُحدد فيها الجامعات التغيير المنشود معتمدة على الإمكانيات المتاحة وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة، مع مراعاة الجوانب السلوكية للعاملين لتقبل التغيير المنشودة. | | |
| العمل على نشر معلومات خاصة عن العمل الإداري داخل الجامعات لتعميم ثقافة التغيير، من خلال إشراك العاملين بالمؤتمرات وورش العمل الخاصة بتطوير الأنظمة الإدارية وتبني الأساليب الإدارية الحديثة، إضافة إلى ضرورة الاستعداد لمواجهة مقاومة التغيير من قبل العاملين. | | |
| **محور التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة** | | |
| **أولًا: التميز القيادي** | | |
| ضرورة أنْ تضع إدارة الجامعات الفلسطينية أهدافها استنادًا إلى حاجات ورغبات المستفيدين وسوق العمل، والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز للمساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد بين الجامعات. | • مجلس الجامعة.<br>• عمادة التخطيط والتطوير.<br>• نائب الرئيس الاكاديمي والاداري. | مستمر |
| العمل على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين على مستوى الجامعات الفلسطينية من خلال تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي. | | |
| **ثانيًا: التميز الخدماتي** | | |
| مراجعة الأعمال ذات الأداء النسبي المتوسط والمتدني، والذي يعبر عن ضعف في مخرجات جودة العملية التعليمية في جميع الجامعات لزيادة فاعليتها. | • عمادة التخطيط والتطوير.<br>• عمادة الجودة.<br>• عمداء الكليات. | مستمر |
| ينغي على إدارة الجامعات إجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات المجتمع المتنوعة من الخدمات التعليمية، والتعرف إلى احتياجات سوق العمل من الخريجين، وذلك للعمل على تلبية تلك الحاجات وإدخال التحسين المستمر عليها. | | |
| **ثالثًا: التميز المعرفي** | | |
| إقامة حلقات النقاش المتنوعة الأغراض بين إدارة الجامعات والعاملين ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة وذلك لاستثمار الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم بما ينعكس إيجابًا على أداء الجامعة وتميزها. | • عمادة التعليم المستمر وخدمة المجتمع.<br>• عمداء الكليات.<br>• وحدة الخرجين.<br>• عمادة البحث العلمي. | مستمر |
| ينبغي على إدارة الجامعات متابعة أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون أو يتدربون بها، وتحديد مستوى كفاءة خريجيهم مقارنة بالجامعات المنافسة، وبيان مستوى رضى أرباب العمل عن خريجي الجامعات، حتى يتسنى للجامعات إدخال التحسينات المطلوبة على العملية التعليمية التعلمية. | | |
| العمل على الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع. | | |

## 3.6 دراسات مستقبلية مقترحة:

يرى الباحث بضرورة إجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال إجراء الدراسات المقترحة التالية:

- أنموذج مقترح لتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- معوقات تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

# المصادر والمراجع

**أولًا: المصادر والمراجع العربية.**

**ثانيًا: المراجع الأجنبية.**

## أولًا: المصادر والمراجع العربية

**القرآن الكريم**

**الكتب العربية:**

الحمداني، موفق (2006): **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوارق للنشر، عمان، الأردن.

ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق (2006): **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه** ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

السلمي، علي، (2002): **إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

عامر، سامح عبد المطلب، وقنديل، علاء محمد سيد (2010): **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

عبد النبي، سعاد بسيوني (2001): **بحوث ودراسات في نظم التعليم**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.

السلطان ، فهد بن صبح (2001): **إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق** ، طبعة أولى، المملكة العربية السعودية.

البنا، هالة (2013): **الإدارة المدرسية المعاصرة** ، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2000): **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الرب ، جاد (2009): **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية** ، دار الكتب المصرية ، مصر.

القاسم، جعفر( 2005): **تكنولوجيا المعلومات** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .

السكارنة، بلال ( 2009 ): **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الحاج محمد ، أحمد (2011): **التخطيط التربوي الإستراتيجي الفكر والتطبيق** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، الأردن.

أبوبكر، فاتن (2001): **نظم الإدارة المفتوحة**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

اللوزي، مرسي (1999): **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، الأردن.

ديسلر، جاري (2003) :**إدارة الموارد البشرية** ، دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية ، ترجمة د.محمد سيد أحمد عبد المتعال.

الدوري، زكريا، (2010 ): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العجمي، محمد (2008 ): **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

عزازي، فاتن( 2011): **الإدارة والتخطيط التربوي**، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

الصيرفي، محمد( 2008): **هندرة الموارد البشرية**، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

مانجانيلي، ريموند و كلاين، مارك (1995): **خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الدليل العملي للهندرة**، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، مصر.

عقيلي، عمر وصفي (2001) : **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان.

النجار، فريد (2005) : **إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات** ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

هامر، مايكل و شامبي، جيمس (1995 ): **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة**، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر.

كيلادا، جوزيف( 2004 ): **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصيرفي، محمد، (2006): **هندرة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية .

عبد الباقي، صلاح (2000): **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، عمان.

عصفور، محمد (2002): **أصول التنظيم والأساليب**، دار الميسرة للنشروالتوزيع والطباعة، عمان.

زايد، عادل ( 2003): **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

السلمي ، علي( 2002 ) : **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ،دار غريب – للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

السيد، رضا( 2007 ): **عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

الصيرفي، محمد(2009 ): **التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .

البرواري، نزار عبد المجيد(2013 ): **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات**، دار الوراق للنشر، عمان.

**الرسائل العلمية:**

أبو ريا، ماهر فرج (2014): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

أبو سالم، عمرو (2016): درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عيدة، فراس (2016): واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

الأخرس، عبدالحليم (2017): إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

الأيوبي، منصور (2014): تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، **أطروحة دكتوراه غير منشور**، جامعة الجنان، لبنان.

الأيوبي، منصور (2005): تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، **رسالة ماجستير غير منشور**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

البحيصي، عبد المعطي (2014): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة.

حنون، نادية مراد (2010): درجة استخدام أسلوب 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.

الحيلة، آمال عبدالمجيد عبدالقادر (2014): نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، **رسالة دكتوراه**، جامعة قناة السويس، مصر.

الثبيتي، خالد( 2005 ): اقتصاديات التعليم في ضوء إعادة الهندسة، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

مرزوق، ابتسام (2006): فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، **رسالة ماجستير**، فلسطين.

الدجني، علي (2013): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الربيعي، سمية عباس (2015): صناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز– دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، **أطروحة دكتوراة غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

ريحان، شادي يحيي (2014): معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الإسلامية، غزة.

السهلي، أسيل ( 2017): دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة )، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، السعودية.

شبير، محمد (2015): واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الشوبكي، مازن جهاد (2010): العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.

العطار، إبراهيم (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عون، وفاء (2011): أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، السعودية.

الفتلاوي، إيناس عباس. ( 2012 ): أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في جامعة كربلاء، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة كربلاء، العراق.

حسن، عبد المحسن. ( 2010 ): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مدوخ، نصر (2008): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المصري، إبراهيم ( 2015) :الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية على زارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

النخالة، نجلاء (2015): تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة"، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

النسور، أسماء سالم (2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

صبيح، لينا ( 2013): تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية ،جامعة عين شمس ، القاهرة.

أبوعمشة، أحمد ( 2011 ): أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، **رسالة ماجستير** ، الجامعة الإسلامية ،غزة.

أبو طالب، محمد ( 2007): استراتيجيات إعادة هندسة العمليات كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصرية ، **رسالة دكتوراه**، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر.

البيطار، شيرين(2014): دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

الربيعي، سمية عباس( 2015 ): صناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة المستنصرية، بغداد.

**المجلات والدوريات:**

أبو سمرة، محمود (2009): واقع الإدارة الجامعية الفلسطينية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية – الأردن**، العدد: 52، 91-133.

الأيوبي، منصور (2015): بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة"، **مجلة كلية فلسطين التقنية المحكمة**، العدد: 2، 106-137.

البربري، محمد أحمد (2011): دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق- دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة**، الجزء 3، العدد: 409،75-480.

عبدالقادر، دبون ( 2008 ): دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، **مجلة الباحث**، العدد السادس.

جواد، صلاح مهدي (2017): التكامل بين تقنيتي إعادة هندسة العمليات والكلفة على أساس العمليات الموجه بالوقت دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، **مجلة جامعة كربلاء العلمية**، المجلد: 15، العدد: 1. 243- 260.

الدجني، إياد على (2013)، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد الأول، 317-355.

دمنهوري، أمل (2013): العوامل المؤثرة على تعيين إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية) ، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد: 31، 41-85،فلسطين.

سلطان، فوزية (2015): تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق المزايا التنافسية للخدمات الصحية في وحدة المرأة الريفية بالقرى المصرية (بحث ميداني)، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، مجلد 39، العدد: 2، 67-141،مصر.

فرج الله، أحمد (2017): دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج ، **مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد 52، العدد: 1، 108-127.

فيروز، خضير (2013): دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (Bpr) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف)، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد: 26، 95-116.

وصوص، محمد (2015): واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها من وجه نظر مديرات المدارس، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد 16، العدد: 1، 113-141،البحرين.

مصطفى، يوسف (2002): نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة. العدد: 6 ، ص 1.

محمود، دجلة ( 2007 ). أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، **مجلة التقني**، العدد 2(20) ،121-143، العراق.

أحمد، شاكر (2002): تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة تصور مقترح، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، مصر، العدد(26)،9-31.

الإبراهيم، عدنان، وآخرون ( 2008): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك ، **مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية**، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.

علي، عبد ربة حسين (2011): تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإسكندرية،مجلد21، العدد(3)،123-190.

الجبوري، حمزة( 2013 ): جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد(34)، 167-194.

**التقارير والمؤتمرات:**

النجار، بسام عايش (2013): دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها، **ورقة عمل لمؤتمر**.

العتيبي ، سعد ، والجمالي ،راشد.(2004) : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل نجاح حاسمة، **المؤتمر الوطني الأول للجودة**، جامعة الملك سعود، السعودية.

خليل، عطا الله (2008): دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، الأردن.

القصيمي، د. محمد مصطفى (2009)، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – مدخل تكاملي، **مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة**، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

النجار، فريد ( 2002 ):إعادة هندسة التعليم للتنمية المستدامة: التعليم للإنتاج والفعالية الإنسانية، **المؤتمر السنوي السابع إدارة الأزمة التعليمية في مصر**، 16 أكتوبر، كلية التجارة، جامعة عين شمس ،مصر.

الديجاني ، سلطان (2009): الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، **ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم** ، جامعة الكويت.

الرشيد ،صالح بن سليمان (2004) : نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، **ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان :الإبداع والتجديد – دور المدير العربي في الإبداع والتميز**، شرم الشيخ ،مصر.

جواد شوقي، ياسين الخرشة(2008) :المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز :دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، **ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول إدامة التميز في مؤسسات القطاع العام والخاص**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

مركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية( 2008): دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، الأردن.

**المواقع الالكترونية:**

الثنيان، خالد (2005): الهندرة الإدارية، صحيفة الرياض اليومية، نسخة إلكترونية، تم الزيارة بتاريخ 2018/02/25م، العدد: 13468.

(http://www.alriyadh.com/2005/05/09/article63039.html)

برنامج دبي للأداء المتميز، ( 2009) :

(www.dubaiexcellence.ae)

جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع ، (2013) :

(www.pal-awards.ps)

موقع الجامعة الإسلامية:

(http://www.iugaza.edu.ps/عن- الجامعة/لمحة-تاريخية(22/04/18 11:30pm)

موقع جامعة الأزهر:

(http://www.alazhar.edu.ps/arabic/AboutAUG.asp)

موقع جامعة الأقصى:

(https://www.alaqsa.edu.ps/site/page/2655/)

الكردي، أحمد ( 2010 )، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة بحث منشور،

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

**Books:**

Grote, Dick. (2002), "**The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers**", United States Of America.

Mikulecka,Jaroslavaop & Mikulecky, Peter , (2005), "**University Knowledge Management Issues and prospects**", University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Gzech Republic.

**Thesis & Dissertation:**

Sarkute, Ligita, (2010): "**Factors & Models of Decision-Making: Analysis of Governments in Lithuania**", Unpubished Dissertation, Kaunas University of Technology.

Mikulecka, J & Mikuleckyk, P, (2000): "University at a turning point", in EUNIS 2000, Toward Virtual Universities, Institute Informatics, Pozan.

Seitovirta, Laura Camilla, (2011) : "**The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Makin**", Master's thesis, Aalto University School of Economics.

Wong, Agnes & Liu Chiu, Tutor, (2008): "**How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in china? A case study of tetrepak in china** ", Unpublished thesis, Kalmar University china.

Yoshizawa, Go, (2008): "**What is the use of policy analysis? Plurality and context in perspectives on strategic intelligence in Japan**", Unpublished Dissertation, University of Sussex.

Pakwihok, Somnattha, (2010): "**Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand**", Degree of Doctor of Philosophy, (Development Administration) School of Public Administration, National Institute of Development Administration

Abusaada, Ismail (2013): "**Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions - UCAS as a Case Study**",Master Thesis, Islamic Universtiy – Gaza.

**Periodicals & Magazines:**

Chari, M. et. al. (2008): "**The Impact of Information Technology Investment and Diversification Strategies on Firm Performance**". Management Science, Vol. 54, No. 1, 224-236.

Chibba, M. (2013): "**Expanding the Perspective on Global Business**". Global Business and Organization Excellence, 32(2), 61-70.

Esmaeili. Mahmoud Raze, (2014): "**A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning**", International Journal of Asian Social Science, 4 (10), 1045- 1061.

Maccoby, Michael (2011): " **Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change**", International Society For Performance Improvement, Vol50, No3, 1-12.

Huang, C. (2007): "**The Effect of Investment in Information Technology on the Performance of Firms in the Rubber Industry**". International Journal of Management, Vol. 24, No. 3, pp(463-619).

Anninos, Loukas,(2007), "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History.

Katou, A.A. & P. S. Budhwar (2010): "**Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector**". European Management Journal, 28, 25–39.

Madrid, G. (2007): "**An Analysis of Factors Affecting Performance of Spanish Manufacturing Firms**", Journal of Small Business and Entrepreneurship, 20 (4). 369-386.

Mahalli, A. (2013): "**Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization**". Standard research journal of business management, 1(1), 41-51.

Pellissier, Rene & Kruger (2011): "**A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa**", European Business Review, Vol. 23, No.: 6: 609 – 631.

Sani, Abdulkadir, D. (2012): "**SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry**". The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20.

Wagner, Lyunda & Belle, Jean-Paul (2007), "**Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa**", Association for information Syatem, University of Cape Town, South Africa.

Obi, Chiaka & Ibezim, Nnenna (2013): "**Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience**", Scientific Research, PP. 783 – 800.

Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): "**Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions**", Global Journal of management and business research, 12(11), PP1-29.

Naude,A & Wium, A & Plessis, S.( 2011): "**Re-engineering the curriculum at a rural institution: Reflection on the process of development**", SAJHE, 25(4), PP. 760-783.

Goksoy, Asli & Ozsoy, Beliz & Vayvay, Oz lap (2012): "**Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company**",International Jouranl of Business and Mangment. Vol. 7. No.2 , PP 89-112.

Abudouse &Wuhe (2008) : " **Frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of Distance Learning Exam Scheduling and Distribution Old Dominion University**", International

Review and Research in Open and Distance Learning (IRRODL), Vol. 9,No 3.

Ringim ,K. ,M. ,and Hasnan, N. (2012): "**Business Process Reengineering in Organizational Performance Nigerian Banking Sector** " ,Journal of Internet Banking and Commerce , Vol. 17 , No 2,PP. 1-21.

Hartini Ahmed ,Arthur Francis , Mohamed Zairi (2007): "**Business process reengineering: Critical factors in higher education**", Business Process Management Journal , Vol. 13 Iss:3 ,PP. 451-469.

Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez ( 2007):" **TQM and firms performance: An EFQM excellence model** ".Int. journal of business science and applied mangemant,(P2).

Chan, S. L.,and Chung, F. C.(1997): **"A conceptual and analytical framework for business process reengineering"** International Journalof Production Economics, p50.

Venaik, A. (2015) : **"Qualitative risk level estimation of busine process re-engineering efforts and effects with special reference to IT-sector"**, International journal of advanced computer research،VOL 5, Issue 18.

**<u>Papers & Reports:</u>**

Abadie, Fabienne, Codagnone, Cristiano, Lieshout, Marc van, (2010): "**Strategic intelligence Monitor on Personal Health system (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics, E**uropean Commission Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies.

Abdel-Kader, M. G and Wadongo B (2011): **Performance Management in NGOs: Evidence from Kenya.**

Maccoby, Michael. Norman, Clifford. Norman, C.Jane. Margolies, Richard (2013): **Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs,** and Improve Population Hleath, Jossey-Bass, San Francisco.

# الملاحق

**أولًا- ملحق رقم (1) استبانة الدراسة الاستكشافية.**

**ثانيًا- ملحق رقم (2) قائمة المحكمين.**

**ثالثًا- ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية.**

**رابعًا- ملحق رقم (4) إفادة تحليل إحصائي.**

**خامسًا- ملحق رقم (5) كتاب الجامعة الإسلامية.**

**سادسًا- ملحق رقم (6) كتاب جامعة الأزهر.**

**سابعًا- ملحق رقم (7) كتاب جامعة الأقصى.**

## أولًا- ملحق رقم (1) استبانة الدراسة الاستكشافية

**الأخ/ت الفاضل/ة.......................................     حفظه/ا الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،**

**الموضوع/ دراسة استطلاعية**

يقوم الباحث بإجراء دراسة استكشافية حول **(متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية)** من أجل استكشاف وتعزيز البحث في مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة وواقعية، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن البنود المرفقة أدناه ووضع إشارة (√) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيكم الكريم، مؤكدًا لحضرتكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز. | | | | | |
| 2. | يوجد التزام من إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد. | | | | | |
| 3. | تراعي إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين. | | | | | |
| 4. | توفر إدارة الجامعة بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية. | | | | | |
| 5. | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر. | | | | | |
| 6. | تتسم إجراءات تقديم الخدمة في الجامعة بسرعة الإنجاز. | | | | | |
| 7. | يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب التغيرات والتطورات البيئية. | | | | | |
| 8. | يتوفر لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة. | | | | | |
| 9. | يُسهل نظام الاتصالات المتوفر أداء الخدمات الالكترونية للمستفيدين. | | | | | |
| 10. | لدى الجامعة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الاختصاصات. | | | | | |
| 11. | تُعد إدارة الجامعة قاعدة بيانات شاملة لكافة ميادين العمل. | | | | | |
| 12. | يتم متابعة العاملين الكترونياً من قبل المديرين في الجامعة. | | | | | |

**نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،**

## ثانياً- ملحق رقم (2) قائمة المحكمين.

| الرقم | اسم المحكم | مكان العمل |
|---|---|---|
| 1. | أ. د. يوسف بحر | الجامعة الإسلامية |
| 2. | د. محمد المدهون | أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا |
| 3. | د. نضال عبد الله | جامعة الأقصى |
| 4. | د. عاطف الشويخ | كلية فلسطين التقنية |
| 5. | د. منصور منصور | جامعة الأقصى |
| 6. | د. ياسر الشرفا | الجامعة الإسلامية |
| 7. | د. وسيم الهبيل | الجامعة الإسلامية |
| 8. | د. خليل ماضي | أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا |
| 9. | د. محمود الشنطي | أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا |
| 10. | د. تامر فطاير | جامعة الأقصى |

## ثالثاً- ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين

تخصص القيادة والإدارة

## تعبئة الاستبانة

**الأخ/ ت الفاضل/ ة ......................................................... حفظكم الله ورعاكم**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،**

يقوم الباحث بدراسة حول "**متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية**"، بهدف مساعدة الجامعات الفلسطينية في تطوير مستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين، على اعتبار أنها من أهم متطلبات تعزيز التميز المؤسسي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة.

إن اهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في انجاح هذه الدراسة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم بوضع اشارة (√) في الخلية التي تختارونها أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة.

ويتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة، وأحيط سيادتكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

**وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،**

**الباحث**

**محمد كامل خليفه**

## **أولاً- البيانـــات الشخصية:**

**1- النوع:** ☐ ذكر ☐ أنثى

**2- المؤهل العلمي:** ☐ دكتوراة ☐ ماجستير
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فأقل

**3- المسمى الوظيفي:** ☐ عميد ☐ نائب عميد
☐ مدير دائرة/ أو وحدة ☐ رئيس قسم

**4- سنـوات الخدمـة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنوات
☐ 10- أقل من 15 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر

**5- الجامعة:** ☐ الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأزهر ☐ جامعة الأقصى

## **ثانياً- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المحور الأول: دعم الإدارة العليا** | | | | | |
| 1. | يوجد لدى إدارة الجامعة قناعة بمبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |
| 2. | تعمل إدارة الجامعة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. | | | | | |
| 3. | تُعيد إدارة الجامعة النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية. | | | | | |
| 4. | تنفذ إدارة الجامعة تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |
| 5. | تستعين إدارة الجامعة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |
| 6. | تنسق إدارة الجامعة بين إدارات الجامعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الثاني: الهيكل التنظيمي** | | | | | | |
| 1. | تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريًا بشكل منهجي. | | | | | |
| 2. | يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على تحقيق أهدافها. | | | | | |
| 3. | يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة. | | | | | |
| 4. | يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية في الجامعة. | | | | | |
| 5. | تتطور العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الهيكل التنظيمي في الجامعة. | | | | | |
| 6. | تعمل إدارة الجامعة على تفويض بعض السلطات للمرؤوسين. | | | | | |
| **المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي** | | | | | | |
| 1. | يتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة. | | | | | |
| 2. | تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة لجميع العاملين. | | | | | |
| 3. | يوجد لدى الجامعة أهداف واضحة ومحددة لجميع أوجه العمل. | | | | | |
| 4. | تعمل الجامعة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية. | | | | | |
| 5. | يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة بشكل منهجي. | | | | | |
| 6. | تقوم الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري. | | | | | |
| **المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات** | | | | | | |
| 1. | تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة. | | | | | |
| 2. | توظف الجامعة التكنولوجيا المتطورة في إنجاز عملياتها الإدارية. | | | | | |
| 3. | يمكن للعاملين في الجامعة إدارة أعمالهم من خلال موقع إلكتروني | | | | | |
| 4. | زادت الجامعة من قدرتها على تنسيق عملياتها المختلفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. | | | | | |
| 5. | يمكن للعاملين في الجامعة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب. | | | | | |
| 6. | لدى الجامعة القدرة على تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. | | | | | |

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الخامس: تدريب العاملين** | | | | | | |
| 1. | توجد خطة موضوعية لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة. | | | | | |
| 2. | تخصص الجامعة جزءًا من موازنتها لتطوير العاملين فيها مهنيًا. | | | | | |
| 3. | تعمل الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها باستمرار. | | | | | |
| 4. | تنفذ الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول أليات تطوير العمليات الإدارية في ضوء إعادة الهندسة. | | | | | |
| 5. | تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين في الجامعة على إعادة بناء العمليات الإدارية. | | | | | |
| 6. | تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين باستمرار. | | | | | |
| **المحور السادس: تمكين العاملين** | | | | | | |
| 1. | تحترم إدارة الجامعة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي. | | | | | |
| 2. | يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجامعة. | | | | | |
| 3. | يحفز الرؤساء مرؤوسيهم على تحمل مسؤولياتهم ضمن نطاق عملهم الرسمي. | | | | | |
| 4. | تشجع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة والابتكار. | | | | | |
| 5. | تتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية. | | | | | |
| 6. | تساعد إدارة الجامعة على تعزيز ولاء العاملين للعمل. | | | | | |
| **المحور السابع: الاستعداد للتغيير** | | | | | | |
| 1. | لدى إدارة الجامعة الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في عملياتها الإدارية. | | | | | |
| 2. | تدرك إدارة الجامعة ضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدًا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |
| 3. | يتفهم العاملون في الجامعة أهمية التغيير لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. | لدى إدارة الجامعة استعداد لمواجهة مقاومة التغيير. | | | | | |
| 5. | يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الإيجابي. | | | | | |
| 6. | تنشُر إدارة الجامعة معلومات خاصة عن العمل الإداري لتُعمم ثقافة التغيير. | | | | | |

**ثالثًا- التميز المؤسسي:**

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المحور الأول: التميز القيادي** | | | | | |
| 1. | تضع إدارة الجامعة أهدافها استناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين. | | | | | |
| 2. | يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة نحو تحقيق مركز تنافسي جيد. | | | | | |
| 3. | تحرص إدارة الجامعة على حل المشكلات التي تواجه الجامعة. | | | | | |
| 4. | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز. | | | | | |
| 5. | تهتم إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين. | | | | | |
| 6. | توفر إدارة الجامعة بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية. | | | | | |
| | **المحور الثاني: التميز الخدماتي** | | | | | |
| 1. | تقوم إدارة الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات المجتمع المتنوعة. | | | | | |
| 2. | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر. | | | | | |
| 3. | تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها. | | | | | |
| 4. | تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز. | | | | | |

| م | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | تقدم إدارة الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين. | | | | | |
| 6. | تلتزم إدارة الجامعة بمسؤولياتها الاجتماعية في تقديم خدماتها. | | | | | |
| | **المحور الثالث: التميز المعرفي** | | | | | |
| 1. | تقام حلقات النقاش بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم. | | | | | |
| 2. | لدى الجامعة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الاختصاصات. | | | | | |
| 3. | تُصدر عن الجامعة نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة. | | | | | |
| 4. | تتابع إدارة الجامعة أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها. | | | | | |
| 5. | توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع. | | | | | |
| 6. | تُسهم كفاءة خريجي الجامعة في إقبال المؤسسات على تشغيلهم. | | | | | |

مركز النخبة للاستشارات والتحكيم

التاريخ: 10/06/2018م

# إفادة تحليل احصائي

يفيد مركز النخبة للاستشارات والتحكيم التابع لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بإشرافه على التحليل الإحصائي لرسالة الباحث/ **محمد كامل عاشور خليفة**، رقم جامعي: **120170018**، والموسومة بـ

**"متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"**

**المشرف الإحصائي:** أ. أشرف إسماعيل أبو سمرة

**التوقيـــــــــــع:** ____________

**مركز النخبة للاستشارات والتحكيم**

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

الأربعاء: 18 أبريل، 2018
№: MPA, EX, 6225

**السادة الأفاضل/ الجامعة الإسلامية** **حُفظتُم وبُورِكتُم،،،**

تحية طيبة وبعد،،،

## الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **محمد كامل عاشور خليفه**، برقم جامعي: **120170018**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ "**متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية**"، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

**رئيس الأكاديمية**

**د. محمد إبراهيم المدهون**

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – رئاسة الأكاديمية

21/4/2018

نسخة لـ:
- الملف.

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني) دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

الأربعاء: 18 أبريل، 2018
№: MPA, EX, 6225

**السادة الأفاضل/ جامعة الأزهر** **حُفظتُم وبُوركتُم،،،**

تحية طيبة وبعد،،،

## الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **محمد كامل عاشور خليفه**، برقم جامعي: **120170018**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ **"متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"**، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

**رئيس الأكاديمية**

**د. محمد إبراهيم المدهون**

نسخة لـ:
- الملف.

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني) دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 ص.ب 1421
970 8 2821838 ☏ 970 8 2844470 ☏ 970 8 2861245
www.mpa.edu.ps info@mpa.edu.ps
mpaedups

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

الأربعاء: 18 أبريل، 2018
№: MPA, EX, 6225

**السادة الأفاضل/ جامعة الأقصى** **حُفظتم وبُوركتم،،،**

تحية طيبة وبعد،،،

## الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **محمد كامل عاشور خليفه**، برقم جامعي: **120170018**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ "**متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية**"، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

**رئيس الأكاديمية**

**محمد إبراهيم المدهون**

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- الملف.

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني) دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups