



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس
وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين

عائكة عبدربه عيسى الخطيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس
وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين

إعداد الطالبة:

عاتكة عبدربه عيسى الخطيب

بكالوريوس مرحلة أساسية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

المشرف: الدكتور أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1444 هـ - 2023 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين

إعداد الطالبة: عاتكة عبدربه عيسى الخطيب

الرقم الجامعي: 22010051

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/1/15 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم:

	التوقيع:	د. أشرف أبو خيران	1. رئيس لجنة المناقشة
	التوقيع:	د. كامل هاشم	2. ممتحناً داخلياً
	التوقيع:	أ. د. محمد الطيبي	3. ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

2023 / هـ1444

الإهداء

مهـما بـلـغ بـك الفـخـر أـمـام النـاس فـلا شـيء يـعـدـل فـخـر المـرء بـأبـنائه ...ولـم أـكـن أـحـب التـفـاخر أـمـام
أـحـد كـمـا كـنـت أـحـب التـفـاخر أـمـام أـبـي ...لـم يـكـن هـنـاك شـيء يـذـرف دـمـوع أـبـي كـمـا تـذـرف دـمـوعه
فـرحاً بـأبـنائه ...إنـني أـتـخـيلـه جـالـسـا بـيـنـكـم يـبـكي الـآن و هو يـرـانـي و اقـفـة هـناهـذا الطـمـوح ..هـذا
الإـصرار ..هـذه العـزيمـة فـي التـغـلب عـلى كـل الصـعـوبـات كـلها ...نـزـع قـلـيل مـمـا و رثـني إـياـه أـبـي
الـراـحـل ...

يا أمـي كـم يـروـقـني التـحـدث إـلـيـك هـذا الـيـوم ... أـردت لـو أـسـتـطـيع مـجـالـسـتـك ...أنا خـائـفـة
..جـزـعـة..لـقـد نـمت قـلـيلاً ..لـم يـكـن أـحـد يـهـدئ مـن روعـي كـمـا تـفـعـلـينولـكـن عـزائـي أن اللـه
تـوفـا كـمـا عـلى الإيـمـان و آمل أنـكـمـا تـشـاهـدـانـي الـآن مـن السـمـاء ...

أما أنت يا زوجي المعطاء فكل هذا حدث في بيتك ومعك ... اجتيازي للثانوية وللبيكالوريوس
والماجستير الآن ...كم كان القدر رحيماً إذ رزقني بك ...أنت أجمل امنياتي ...لقد كان الطريق
طويلاً ومليئاً بالمصاعب التي لم يكن تخطئها سهلاً لولا وجودك ..لولا قلبك الرحيم ..أشكرك على
كل المواقف التي تماكنت نفسك فيها وأنت تراني تحت الضغط ...وأنت تواجه غيابي المتكرر في
العمل والدراسة بمد يد العون وجعل الأمر يبدو سهلاً من كل النواحي ..أنت شريكي الأول في هذا
..شكراً يا رفيق دربي وأجمل عطايا ربي ...

أبنائي وبناتي ..لقد أردت دوماً أن أكون مثلاً يحتذى به أمامكم ...كل هذا حدث معكم وأنا بينكم
..لـم أـكـن أـسـتـطـيع أن أـطـلب مـنـكـم التـفـوق و الإـبـداع لـو لـم أـفـعـلـها قـبـلـكـم ...والـيـوم لا أـطـلب مـنـكـم أن
تـكـونـوا مـثـلي بـل لـن أـقـبل الـا أن تـفـوق مـسـيرتـكـم مـسـيرتـي ...

أخواني وأخواتي ... أشباهي وأقراني الذين طالما الهموني ودفعوني بإنجازاتهمأنتم عوضي
عن أمي وأبي ...

إلى عائلتي الثانية التي ساندتني خلال فترة دراستي أهل زوجي .

إليكم جميعاً أهدي جهدي المتواضع

إقرار:

أقرّ أنا معدة الرسالة أنّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أي درجة عليا لأي جامعةٍ أو معهدٍ آخر.

الاسم: عاتكة عبدربه عيسى الخطيب.

التوقيع:.....



التاريخ: 2023 / 1 / 15

شكر و عرفان

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" سورة النمل: آية (19)

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً وآخراً، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين، بعد أن منَّ الله عليَّ بإنجاز الرسالة أتقدم بالشكر لجامعة القدس، وإلى كلية العلوم التربوية،
كما أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور أشرف أبو الخيران المشرف على دراستي هذه، فكان لإرشاده
الدور الكبير في توجيهه هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بالموافقة على مناقشة الرسالة وتدقيقها
وإثرائها بأرائهم القيمة وتقديمهم النصح والتوجيه.

وأيضاً الشكر الجزيل للمحكمين على ما أعطوه من وقت وجهد لتحكيم أداة الدراسة

كما أسأل الله أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه تعالى، وراجياً من الله تعالى التوفيق والسداد فيما
فعلت، والغفران فيما قصرت.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس، من حيث المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية والمادية، وذلك من وجهة نظر الإداريين، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات الإدارية والمسمى الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، حيث تمّ تطبيقها على عينة مسحية طبقية بلغ عددها (73) من المدراء ونائبي مدير ومساعدين إداريين يعملون في مدارس ضواحي القدس.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اتضح من النتائج وجود معيقات عند تطبيق الهندرة، وكانت على الترتيب، المعوقات المادية وبدرجة عالية، ثم معيقات إدارية وبدرجة عالية أيضاً، ثم معيقات بشرية وبدرجة متوسطة، ثم معيقات تقنية وبدرجة متوسطة بلغت.

ومن حيث الفروقات اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، بينما اتضح وجود فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح درجة الماجستير فأكثر، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد الدورات ولصالح من لديهم دورات من 11 فأكثر، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال المعوقات الإدارية لصالح نائب المدير والمساعد الإداري، ووجود فروق في المجال الإداري لصالح المدير، وفي مجال المعوقات المادية ولصالح المدير، وفي الدرجة الكلية للمعوقات كانت الفروق لصالح المدير.

وفي نهاية الدراسة تمّ التوصية بمجموعة من النقاط، أبرزها تطوير عمل الإدارة المدرسية بما يتناسب مع التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس والإداريين، وذلك لتطوير القدرة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وزيادة المخصصات المالية الخاصة بالوسائل التكنولوجية لدعم تطبيق الهندرة، وزيادة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس، والاهتمام بالميزانيات المخصصة للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.

الكلمات المفتاحية: معوقات، الهندرة، المدارس الثانوية، ضواحي القدس، الإداريين.

The Obstacles Within Application the Re-Engineering in Public Secondary Schools in the Suburbs of Jerusalem.

Prepared by: Atika Abed Rabuh Isaa Alkhatieb.

Supervisor: Dr. Ashraf Abu khayran

Abstract:

This study aimed to reveal the obstacles to the application of re-engineering in public secondary schools in the suburbs of Jerusalem, in terms of administrative, human, technical and material obstacles, from the point of view of administrators, and to verify the existence of statistically significant differences in the averages of the opinions of the members of the study sample about the obstacles to the application of re-engineering due to demographic variables Gender, administrative title, academic degree, years of experience, and scientific degree. To achieve these objectives, the analytical descriptive approach were used a questionnaire tool, as they were applied to a stratified survey sample of (73) principals, two deputy principals, and administrative assistants working in schools in the suburbs of Jerusalem.

After conducting the statistical analysis, it became clear from the results show that there are obstacles when applying reengineering, and they were, respectively, physical obstacles with a high degree, then administrative obstacles with a high degree as well, amounting, then human obstacles with a moderate degree, then obstacles Technique with an average score.

In terms of the differences, it became clear that there were no statistically significant differences in the averages of the opinions of the study sample about the obstacles to applying reengineering in government secondary schools due to the variables of gender and years of experience, while it was clear that there were differences due to the academic degree variable in favor of a master's degree or more, and there were differences due to the number of courses variable. And in favor of those who have courses from 11 or more, and there are differences due to the job title variable in the field of administrative obstacles in favor of the deputy director and the administrative assistant, and there are differences in the administrative field in favor of the director, and in the field of material obstacles and in favor of the director, and in the total degree of obstacles the differences were in favor of the director.

At the end of the study, several recommendations were recommended, most notably the development of the work of the school administration in line with proper planning to transfer the concept of engineering to school principals and administrators, in order to develop the ability to apply modern administrative concepts, and to increase the financial allocations for technological means to support the application of engineering, and to increase the financial allocations necessary to equip Halls for teaching aids in schools, and paying attention to the budgets allocated for research and studies in the field of engineering.

Keywords: Obstacles, Re-engineering, Secondary schools, Suburbs of Jerusalem, Administrators.

الفصل الأول

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

خلفية عامة عن الدراسة:

1.1 مقدمة:

تعدّ المنظومة التربوية هي الشبكة التي تشكل الإطار التعليمي لأي دولة، وتشمل هذه المنظومة المدارس والجامعات والمعاهد، والمؤسسات الأخرى التي تصنف على أنها حكومية أو خاصة، بحيث يشكل الهدف الأساسي من النظام التعليمي التأهيل الشامل للفرد، ف جاء الاهتمام بالمنظومة التعليمية من مختلف الجهات، ومنها تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). فقد ظهر مفهوم الهندرة في بداية تسعينيات القرن الماضي على يد (Hammer, 1990)، كفكرة إدارية ودافع اقتصادي في الوقت ذاته، وأطلق عليها مسمى (إعادة هندسة العمليات التجارية)، فقد شهدت تلك الفترة تطورات تكنولوجية هائلة، وترافق ذلك مع ظهور العولمة، فضلاً عن دور التنافس الاقتصادي الشديد الذي يفرض إعادة التفكير باستمرار بالأساليب الإدارية القائمة وتطويرها بطريقة تعود بالفائدة على منظمات الأعمال، على اعتبار أنّ هذه المنظمات جزء أساس ورئيس من المجتمع ككل.

وقد أصبح يُنظر إلى الهندرة على أنها فكر إداري حديث يخدم منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية الرسمية والمؤسسات غير الرسمية، وبخاصة عند الإطلاع على ميّزاتها وأهدافها، مثل خفض التكاليف وزيادة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء. وفكرتها التي تركز على إعادة تصميم جذري للعمليات التقليدية القائمة للحصول على تحسينات في التكلفة والجودة والخدمة، وابتكار طرق جديدة لإنهاء العمل وإنجازه وإنجازه في وقت مناسب، وإعادة تجديد إجراءات العمل (Seo, 2013).

ومما دفع الاقتصاديين والإداريين بأخذ الهندرة على محمل الجد وتطبيقها في مؤسسات مختلفة، هو علاقتها الوثيقة بالتكنولوجيا، أو اعتبار التكنولوجيا عنصر أساس من عناصر الهندرة، إذ كان ينظر إلى الهندرة على أنها نهج يستخدم لإنشاء نظام قائم على الحاسوب لإدارة تدفق المعلومات، وعلاقتها مع نظم المعلومات المحاسبية، وذلك لتغيير الأعمال الداخلية للمنظمة وكاستجابة للتغيرات البيئية والمتطلبات المتلاحقة، ويمكن لإدارة أية مؤسسة تعليمية إعادة النظر بالعمليات الإدارية داخل المدرسة واستخدام صلاحياتها في تغيير هذه العمليات وفق أسس الهندرة (الننشة، 2009).

حيث تنطبق مميزات الهندرة وأهدافها على المؤسسات التعليمية، باعتبارها أيضاً جزء رئيس وأساس ولا يمكن الاستغناء عنه لأي مجتمع، إذ أنّ الهندرة كمفهوم إداري تتداخل وتتشارك مع العمليات الإدارية الكثيرة في المؤسسات التعليمية، فالهندرة هي بمثابة استعداد للمستقبل، والهدف منها في المدارس هو تعزيز من فعالية وكفاءة الأنشطة التعليمية المختلفة، وتغيير الحاجات التعليمية بسبب المستجدات في مختلف المهن والحرف والأعمال، وتوسيع المعلومات والمعرفة في المجتمع بشكل عام، والتماشي مع متطلبات فرص التعلم الأكثر توافقاً مع أنماط الحياة المعاصرة (عوينان، 2020).

وعلاقتها القوية مع التوفر الواسع للتكنولوجيا الرقمية، وذلك بتطوير المواد التعليمية والاتصالات وإدارة المعلومات واسترجاعها، والوصول إلى الموارد العلمية، وإدارة الأنشطة التعليمية، ودورها في إمكانية تعزيز الأداء البشري من الطلبة والمعلمين، عن طريق تصميم وتنفيذ أنشطة التعلم التي تستند إلى المبادئ التعليمية الثابتة وقدرات التكنولوجيا الحديثة (عمرو، 2018).

كذلك تتشارك الهندرة من حيث التغيير الجذري مع المبادئ التعليمية من حيث فاعلية الأنشطة التربوية، بحيث تتضح فاعلية مكونات التعلم والتدريس لنشاط تعليمي من خلال قدرة الطالب على أداء المهام المطلوبة منه، وذلك باستخدام المعلم خبرات تعليمية وموارد معلوماتية من التكنولوجيا

تجعل الطالب ينخرط بشكل أفضل مع العملية التعليمية، أي أن التغيير الجذري الذي تُحدثه الهندرة يقوم على تعدد الموارد والحفاظ على المبادئ التعليمية الثابتة، وهي دور المعلم ودور الطالب في العملية التعليمية (عساف، 2017).

وللوصول إلى هذه المرحلة وغيرها من المراحل التعليمية، لا بد من تطبيق الهندرة أولاً من الناحية الإدارية في المدارس، فأحد أهداف تطبيق الهندرة في المدارس هو تعزيز الكفاءة وتحقيق نتائج التعلّم المرجوة مع تقليل التكلفة المالية ووقت موظفي المدرسة والمعلمين، مما يؤدي لتعزيز كفاءة الأنشطة التربوية والتعليمية، فقد تكون أنشطة التعليم والتعلم مكلفة، وتستهلك وقتاً طويلاً لأنشطة الفصل الدراسي (صميلي، 2018).

وفي هذا الشأن يمكننا القول أنه تقع على الإدارة المدرسية مسؤوليات كثيرة، أبرزها تقليل التكاليف وزيادة جودة العملية التعليمية، بحيث تقوم على تطوير العمل الإداري لتحسين العمليات الإدارية ككل، وتوجيه أدوار المعلمين من جديد، لينتج عن ذلك استخدام نشاط تعليمي معاد تصميمه، اذلي عادةً ما يكون مقررًا دراسياً، والمواد التعليمية المطورة بشكل مناسب، والوسائط التعليمية المستخدمة، والمراجع المكتبية والالكترونية، والموارد التي يمكن استخدامها للدراسة الفردية أو أدوات مساعدة للمعلمين.

ويمكن للإدارة المدرسية العمل على تحديد الاحتياجات الإدارية للمدرسة، والتي تزيد فرص تطوير الاحتياجات التعليمية للمعلمين والطلبة، ويمكن أن يتراوح هذا من المستوى المؤسسي إلى مستوى الدرس وحتى الوحدة الفردية، والإطلاع على سير العمليتين الإدارية والتعليمية بكافة تفاصيلهما، وذلك بتحديد بتحديد مجالات إدارية واستحداث وظائف فرعية هدفها تطوير أهداف تعليمية محددة للوصول لنتائج إدارية وتعليمية مناسبة.

وعليه تتطلب هذه الإجراءات المتعددة جهوداً كثيرة، واستخدام كافة الخبرات والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة، وتتطلب تسخير الوسائل التكنولوجية المتاحة، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية والتعليمية من جديد، وإستحداث مسميات وظيفية جديدة تتلاءم وقدرات المعلمين والطلبة وأوقاتهم، وتستدعي من الإدارة المدرسية وضع خطط طويلة وقصيرة المدى، وبناء على هذا قد تواجه الإدارة المدرسية معوقات عدة نتيجة لتطبيق الهندرة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتطلب إدارة المؤسسات التعليمية ككل إعادة النظر باستمرار لتصويب أعمالها، ويكون ذلك بالدرجة الأولى في الأعمال الإدارية، سواء في المدارس أو لدى الجهات القائمة على هذه المدارس، بحيث يتم استحداث قوانين جديدة وإحداث تغييرات تتعلق بالمناهج وطرق التدريس الواردة في الكتب المدرسية، وتتضمن هذه التغييرات كذلك طرق تعامل الإدارة مع المعلمين من حيث التواصل وتوزيع المهام وغيرها من العمليات الإدارية.

فقد لاحظت الباحثة أنّ عدة مدارس حكومية ثانوية تستمر في عملها الإداري الروتيني دون إحداث تغييرات مؤثرة، إذ لا يتم إعادة تصميم جذرية للأعمال الإدارية للتخلص من المشكلات القائمة، وتستمر في الحفاظ على الأساليب الإدارية القديمة، ولا تقوم بإعادة هيكلة وترتيب المهام الإدارية عامة، وفي كافة أنواع العمليات الإدارية، وقد لمست كذلك عدم وجود تطبيق حقيقي لإعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية، بهدف إحداث تحسينات جوهرية في العمل الإداري، وهذا بدوره ينعكس على طبيعة العمل الإداري في المدارس.

إن عدم التوافق هذا القائم بين أسس الهندرة وبين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية، قد يكون ناتج عن معيقات عدة، وللوقوف عند هذه المعيقات والكشف عنها، لا بد من استطلاع آراء الإداريين من مدراء ومساعدین إداريين وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس

الآتي: ما معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

1.3 أسئلة الدراسة:

ينبثق من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) ما درجة المعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

(2) ما درجة المعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

(3) ما درجة المعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

(4) ما درجة المعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

(5) ما سبل التغلب على معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

(6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الإدارية، المسمى الوظيفي)؟

1.4 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: توضح هذه الدراسة في مادتها النظرية مصطلحات إدارية أهمها الهندسة الإدارية (الهندرة)، كذلك توضيح أهمية هذا الإجراء في تحسين العمل الإداري في المؤسسات والمنظمات

ككل، وأهداف الهندرة وسمات المنظمات التي تتبنى الهندرة، ومراحل عملية الهندرة، وعوامل نجاحها، كذلك توضيح أهمية الإجراءات الإدارية المتبعة في المدارس والهادفة إلى إحداث تغيير جذري في البيئة الإدارية، وأبرز معوقات تطبيق الهندرة في المدارس.

الأهمية التطبيقية والعملية: تتضح الأهمية التطبيقية والعملية في التطرق إلى ثلاثة جوانب ترتبط بالهندرة، الجانب الأول يتعلق بأراء مدير المدرسة ونائبه والسكرتير بالكشف عن معوقات تطبيق الهندرة، وتغيير ما هو قائم للأفضل والتغلب على هذه المعوقات، فهذا الجانب يوضح مدى اهتمام إداريي المدارس الثانوية بتحسين العمليتين الإدارية والتعليمية، والجانب الثاني يتعلق بالكشف عن معوقات تطبيق الهندرة وسبل التغلب عليها، سواء كان ذلك ناتج عن ترهل وتراخي في العمل عمل الإدارة المدرسية، وهذا بدوره يكشف سبب رئيسي في عدم تطوير العمل الإداري المدرسي والتقليل من أخطائه ومشكلاته. والجانب الثالث الكشف عن أي نقص في المعرفة والخبرات النظرية لدى الإداريين والمدراء حول المصطلحات العلمية مثل الهندرة، والتي تقف عائقاً أمام تطوير العمل الإداري.

ويتم الكشف عن هذه المعوقات من وجهة المدراء والإداريين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس، لذا تكتسب هذه الدراسة أهمية أخرى تتمثل في استطلاع آرائهم كونهم قائمين على العملية الإدارية في المدارس ولديهم إطلاع واسع عليها.

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الأهداف الآتية:

الهدف الرئيس: الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين.

الأهداف الفرعية:

- 1) معرفة درجة المعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين.
- 2) معرفة درجة المعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين.
- 3) معرفة درجة المعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين.
- 4) معرفة درجة المعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟
- 5) الكشف عن سبل التغلب على معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين.
- 6) فحص الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الإدارية، المسمى الوظيفي).

1.6 فرضيات الدراسة:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية.

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1.7 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود المكانية: : تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في ضواحي القدس.
- الحدود البشرية: مدراء المدارس والنواب والسكرتير العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في ضواحي القدس.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2022 - 2023
- الحدود المفاهيمية: الهندرة الإدارية في المدارس.

- الحدود الإجرائية: تتمثل في الإجراءات التي حددتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

1.8 مصطلحات الدراسة:

الهندرة اصطلاحاً: "إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحالية الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وتتضمن تحليلاً أساسياً للمؤسسة وإعادة تصميم تدفقات العمل التجاري، وتعريف الوظيفة، والهيكل التنظيمي، وعملية التحكم، وآليات التعزيز، مع الأخذ بعين الاعتبار دور الاستراتيجيات والعمليات والتكنولوجيا والبشر" (Bake, 2017, p 3).

الهندرة إجرائياً: هي الإجراءات التي تتضمن إعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية التي يقوم بها الإداريون في المدارس الثانوية في مدارس ضواحي القدس، وتتضمن استحداث مهمات إدارية جديدة هدفها تقليل الجهد الإداري وزيادة جودته.

المعوقات اصطلاحاً: "أي إجراء أو موقف أو رأي يعارض العمليات المالية والإدارية والفنية والتقنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسؤول أو المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهداف برامجها الإدارية المساعدة في عمليتي التعليم والتعلم" (ريحان، 2014، ص 9).

المعوقات إجرائياً: جميع الصعوبات والتحديات في المجالات الإدارية والبشرية والتقنية والمادية حسي مقياس الدراسة، والتي تواجهها عملية تطبيق إعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية في المدارس الثانوية الحكومية، بناء على آراء الإداريين في هذه المدارس.

مديرية ضواحي القدس إجرائياً: تم إنشاء مديرية تربية ضواحي القدس سنة 1998م، بشكل مستقل بعد أن كانت مدارسها تتبع لمديريات رام الله وأخرى إلى مديرية بيت لحم، تقع بالقرب من مبنى

الداخلية وسط بلدة الرام، وتضم حالياً (66) مدرسة حكومية وتشرف المديرية على معلمها في القطاع الحكومي (مديرية التربية والتعليم، 2019، ص 2).

مديرية ضواحي القدس إجرائياً: وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها إحدى الدوائر الرسمية والتابعة لوزارة التعليم الفلسطينية، وتقوم بالإشراف على جميع المدارس التابعة للسلطة الفلسطينية، ومتابعة جميع إجراءاتها الإدارية وأنشطتها ووسائل تعليمها والإشراف على معلمها.

المدارس الثانوية الحكومية: هي المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الأساسية العليا وتتكون من صفي الحادي عشر والثاني عشر (التوجيهي)، وهو يقسم إلى أكاديمي، ومهني، حيث يكون عمر الطالب/ة فيها ما بين 15-17 عاماً (وزارة التربية والتعليم، 2019، ص 3).

المدارس الثانوية الحكومية إجرائياً: بأنها المدارس التي يكون فيها التدريس حتى نهاية المرحلة الثانوية، وتتبع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

الإطار النظري

2.2 نظرة عامة للهندرة

2.3 تطبيق الهندرة الإدارية في المؤسسات التعليمية

2.4 الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية

2.4.2 الدراسات الأجنبية

2.4.3 تعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل المادة التي تمّ تقسيمها إلى محورين أساسيين، الأول يتناول نظرة عامة للهندرة من حيث مفهومها والأسس النظرية المتعلقة بها، وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال والمؤسسات التربوية، وخطوات تطبيقها وخصائصها، ثم الحديث عن المعوقات العامة التي تواجه تطبيق الهندرة، أما في المحور الثاني فتمّ تخصيصه لتطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية، وذلك من حيث حاجة المؤسسات التعليمية للهندرة، ومتطلباتها، وعلاقتها بالتخطيط وبمستويات التعليم، ومدى نجاحها في المؤسسات التعليمية.

وذلك لأن الهندرة مفهوم إداري تمّ استحداثه لتطوير إجراءات العمل في منظمات الأعمال بالدرجة الأولى، ونظراً لتقاطع الفكر الإداري في منظمات الأعمال مع الفكر في المؤسسات التربوية، ولإجراء العديد من الدراسات السابقة التي عُنيت بتطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية، واقتراح العديد من الآليات والمقترحات ومن جهات نظر أعضاء هيئات تدريس جامعية ومدراء مدارس، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسات التعليمية، تم اختيار مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أفكاراً متعددة حول الهندرة في المؤسسات التعليمية.

وقد تمّ تناول هذه الموضوعات والدراسات السابقة كما يأتي:

2.2 المحور الأول: نظرة عامة للهندرة:

2.2.1 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعرف الهندرة بلغة بسيطة على أنها إعادة هندسة الأعمال، سواء التجارية أو التعليمية أو الصناعية، وبالإنجليزية (Business process re-engineering) واختصاراً (BPR)، هي إعادة تصميم جذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في الجوانب الحاسمة مثل الجودة والإنتاج والتكلفة والخدمة والسرعة، وتهدف إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) إلى خفض تكاليف المؤسسة والحد من عمليات التكرار بأكثر قدر ممكن (صندوق، وآخرون، 2020).

وتعرف الهندرة من منظور واسع على أنها العملية التي تتضمن إعادة هندسة العمليات التجارية، وإعادة التصميم الجذري لهذه العمليات التجارية الأساسية لتحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية وأوقات الدورات والجودة، في إعادة هندسة عمليات الأعمال، تبدأ الشركات بورقة فارغة وتعيد التفكير في العمليات الحالية لتقديم قيمة أكبر للعميل، بالاعتماد على نظام جديد للقيم الاقتصادية والاجتماعية تركز بشكل كبير على احتياجات العملاء، وللتقليل من الطبقات التنظيمية وتزيل الأنشطة غير المنتجة في مجالين رئيسيين: الأول إعادة تصميم المنظمات الوظيفية إلى فرق متعددة الوظائف، والثاني استخدام التكنولوجيا لتحسين نشر البيانات واتخاذ القرار (النخالة، 2015).

وقد تم تعريفها في دراسات عدة من منظور تجاري واقتصادي واجتماعي وتنموي في الوقت ذاته، منها دراسات: (Rashid , & Ahmad, 2015)، ودراسة (Mohapatra, 2015) التي نستدل منها على وظائف الهندرة كعلمية أساسية تتطوي على تغيير جذري في المؤسسات ككل، وهي بمجملها تعرف وتوضح كيف تعمل إعادة هندسة العمليات التجارية، وذلك على النحو الآتي:

- إعادة تركيز قيم الشركة على احتياجات العملاء.

- إعادة تصميم العمليات الأساسية، وغالبًا يكون باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتمكين التحسينات.

- إعادة تنظيم العمل في فرق متعددة الوظائف مع مسؤولية شاملة عن العملية.

- إعادة التفكير في القضايا التنظيمية والشخصية الأساسية.

- تحسين العمليات التجارية داخل المنظمة.

بينما عرفتتها دراستا (Abdous, 2008) و(ريحان، 2014) على أنها العملية التي تسعى إلى تقليل التكاليف وأوقات الدورات، وذلك بإعادة هندسة العمليات التجارية لتقليل التكاليف وأوقات الدورات من خلال القضاء على الأنشطة غير المنتجة والموظفين الذين يؤدونها، وإعادة التنظيم من قبل الفرق لتقليل الحاجة إلى طبقات الإدارة، وتسريع تدفق المعلومات وإزالة الأخطاء وإعادة العمل التي تسببها عمليات التسليم المتعددة.

وجاء في دراسة الجعارات (2017) أنها تحسين الجودة عن طريق إعادة جدولة العمليات بتقليل تجزئة العمل وإنشاء ملكية واضحة للعمليات، يتحمل العمال والموظفون المسؤولية عن إنتاجهم، ويمكنهم عن طريق الهندرة قياس أدائهم بناءً على التغذية الراجعة السريعة.

2.2.2 ركائز إعادة الهندسة الإدارية وخصائصها:

اتضح من تعريف الهندرة أنها أحد أدوات الإدارة التي تقوم بها المنظمات للاستجابة للبيئة المتغيرة، وذلك بحسب منهجية (Michel Hammer) حيث تتمحور إعادة هندسة الأعمال حول بدء جديد من الصفر، أي البدء من جديد من خلال التفكير في كيفية تجميع الأنشطة في المنظمة معًا، وعليه فإنه يتطلب إعادة التصميم الأساسي والجذري للعمليات القديمة أو التقليدية للسعي وراء اتجاه ومنظور جديد للمنظمة. وكان هذا بمثابة الدافع للتغيير والذي يأتي بشكل تفاعلي للضغوط التنافسية، وبشكل

استباقي لتحسين استجابة الشركات، لذا تعدّ الهندرة من الدوافع الرئيسة للتغيير داخل المنظمات من أجل البقاء في البيئة المتغيرة.

وقد تم تقديم مصطلح "إعادة هندسة العمليات التجارية" لأول مرة بواسطة هامر (Hammer, 1990) خلال بداية التسعينيات، كأداة إدارة حديثة تتماشى مع العولمة والوتيرة غير العادية للتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات، ونتج عن إعادة هندسة البناء ثلاث قوى مؤثرة، وهي: (العملاء والمنافسة والتغيير)، وتم تسميتها بمسميات مختلفة، منها: ابتكار العملية، أو إعادة تصميم العمليات التجارية، أو إعادة هندسة الأعمال، أو إعادة هندسة العمليات، وعليه عرفها (Hammer, 1990) بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحاسمة والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ثم اشتملت الأسس النظرية والعملية مفاهيم أساسية وجذرية، وأصبحت تشير في عالم الأعمال على أنه قبل إعادة تصميم العملية، يجب أن يكون فهم عملية الأعمال الأساسية ضروريًا، بينما يتم تجاهل القواعد والافتراضات الأساسية للعمليات التجارية القديمة والتقليدية لإعادة تصميم العملية بشكل جذري للأداء الأعمال التي يمكن قياسها من حيث السرعة والتكلفة والجودة. وبعد الحصول على هذه الرؤية، فإن إعادة تصميم عمليات إعادة هيكلة الأعمال لها منهجيتها ومبادئها الخاصة، والتي تشمل البدء من تحديد ما إذا كانت المنظمة تتعامل مع إعادة تصميم العمليات أم لا، وإلى التنفيذ النهائي للعمليات المعاد تصميمها، وإجراء المراجعات والتحسينات للعمليات. وبالتالي، من أجل تنفيذ مشروع إعادة هندسة الأعمال، يجب اتباع سلسلة من الخطوات (Fragoso, 2015).

وفقاً لدراسة (Wu, & Du 2010) فإن أول الأسس العملية للهندرة يكون بأربع مراحل أساسية، تتضمن المرحلة الأولى إجراء تحليل الحاجة لتحديد ما إذا كانت المنظمة ستقوم بإجراء إعادة هندسة الأعمال أم لا، وفي المرحلة الثانية فإن قرار المنظمة بالتعامل مع الهندرة يحتاج إلى إعداد

أولي وتوضيح أهداف إعادة الهندسة وتشكيل فريق الهندرة، ثم إنشاء رؤية المنظمة بالتواصل مع المرؤوسين لترسيخ الثقافة التنظيمية المناسبة، ثم إجراء تحليل للعمليات الحالية وتحديد المشكلات فيها، لتصميم عملية جديدة تكون أكثر فعالية، ثم تجريب عملية التصميم الجديدة لاختبار أدائها، وإذا لزم الأمر يتم إجراء المراجعة والتحسينات، لتنفيذ العملية على مستوى المنظمة.

وتم تطوير أساس نظري وعملي مضمونه أنّ الهندرة هي عملية مستمرة لإعداد المنظمة لنظام جديد وتقديمه (عن طريق الرؤية الجديدة) لضمان استخدامه بنجاح، وأنّ تنفيذ العملية المعاد تصميمها هي عملية معقدة تتضمن تخطيط المشروع وجدولته وتخصيص الموارد، وعليه تكون مرحلة التنفيذ مكونة من نقطتين، الأولى عملية إعادة التصميم التي تم اختبارها وتنفيذها، والأخرى هي مواءمة هيكل المنظمة ونظام الإدارة والقياس والقيم والمعتقدات وتكنولوجيا المعلومات مع العملية الجديدة (Mawdieh, 2020).

وأساس آخر للهندرة يدل على تعقيدها وخطواتها المتعددة هو القيام بمجموعة إجراءات وخطوات أثناء مرحلة التنفيذ، وتشمل تطوير ميثاق ورؤية ووضع استراتيجيات الاتصال، وعقد اجتماع شامل لمراجعة النموذج الجديد، وإعداد خطة تنفيذ مفصلة، وإجراء اختبارات تجريبية ومراجعة العمليات المعاد تصميمها إذا لزم الأمر، وتنفيذ تغييرات قصيرة الأجل، ومرحلة في التغييرات طويلة الأجل، وقياس أداء العملية الجديدة، مع مراعاة الأطر الزمنية وكيفية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد، وإجراء الاختبار التجريبي كطريقة لتحسين العملية، ويضاف إلى ذلك قياس الأداء المستمر والتغذية الراجعة لتحسين العمليات الجديدة باستمرار.

وأوجزت دراسة (Mekonnen, 2011) المبادئ التوجيهية الأساسية لعملية الهندرة، أبرزها أنه يجب بناء الهندرة من خلال رؤية إستراتيجية محددة بوضوح، وأن تركز على عمليات الأعمال المهمة في المنظمات وتعتبر بالغة الأهمية لرؤية المنظمة، وإن خفض التكلفة ليس الهدف الوحيد

للهندرة، إنما البحث عن فرص لمصادر جديدة لنمو الإيرادات يمكن أن يكون دافعاً مهماً للهندرة، كذلك تؤدي القيادة دوراً مهماً في نجاحها، ونظراً للطبيعة المعقدة للهندرة يجب التفكير الدقيق في ضرورة إعادة تصميم العمليات قبل التعامل مع الهندرة كمنظور إداري جديد، وعند عدم اتباع هذه الأسس لا يمكن أن تؤدي الهندرة إلى إحداث تطور وحيوية جديدة للمنظمة، إنما قد تؤدي إلى حالة من الفوضى داخل المنظمة.

2.2.3 المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة الإدارية:

ورد في دراسات متنوعة مبادئ مختلفة لعملية إعادة الهندسة الإدارية، ومنها دراسات أبو عمشة، أحمد (2011)، والجعارات، وفايز (2017)

أولاً: التركيز على النتائج بدلاً من المهام، ويعني أن تركز الشركة أكثر على النتائج بدلاً من العمليات التشغيلية، وهذا يعني أن الشركات يجب أن تولي مزيداً من الاهتمام للنتائج المرجوة بدلاً من كيفية تحقيقها، وإنشاء أفضل الاستراتيجيات التي تضمن هذه النتائج المتوقعة، وبشكل أساسي يجب أن يهدف إلى تحقيق أهداف أعمالهم وتنظيم العمليات المطلوبة حول الأهداف المرجوة.

ثانياً: السماح للأفراد في أن يصبحوا جزءاً من العملية: حيث يتعلق المبدأ الثاني بإشراك الأشخاص الذين يشاركون بالفعل بطريقة أو بأخرى في عمليات محددة ليصبحوا مساهمين نشطين في العملية برمتها، ويمكن رؤية هذا المبدأ غالباً في الشركات التي تواجه العملاء والتي تسمح لعملائها بأن يكونوا جزءاً من الحل عندما يواجهون مشكلة مع منتج أو خدمة الشركة، حيث يعزز هذا المبدأ مشاركة الطرف الأكثر انخراطاً بشكل مباشر أو المستفيد من العملية.

ثالثاً: الجمع بين جمع البيانات وأعمال المعالجة، حيث يشير هذا المبدأ إلى أن مهمة جمع المعلومات يجب أن تتم من قبل نفس الفرد أو الإدارة المسؤولة عن إكمال العمل الفعلي، وفي سياق أكثر معاصرة، يمكن تفسير ذلك على أنه استخدام أتمتة العمليات من خلال تكنولوجيا المعلومات

المتقدمة التي تدمج العديد من العمليات في عملية واحدة أكثر كفاءة، فقد أثبت دمج وأتمتة المهام التي أنجزها الموظفون أو إدارات الأعمال الأخرى سابقاً منع الأخطاء المتكررة التي تحدث بسبب الخطأ البشري.

رابعاً: تبادل الموارد بين الأقسام المختلفة عادة، فالترابط هو جوهر هذا المبدأ، بحيث تقاسم الموارد يربط بين الأقسام المنفصلة للشركة وينتج نوعاً مركزياً من العمليات يمكن أن يكون مثمراً للغاية. بينما أضافت دراستي الخطيب، (2013) و Francis A. & Zairi M. (2007) إلى مبادئ أخرى تتمثل في:

خامساً: الانضمام إلى العمليات المتوازية بدلاً من ربط نتائجها النهائية، إذ يشير المبدأ الخامس إلى أنه من الأكثر كفاءة ربط عدد قليل من العمليات المختلفة ولكن المتكافئة بدلاً من دمج نتائجها، وإذا كانت العمليات المذكورة تعمل بالتوازي مع بعضها البعض ، وتهدف إلى استخدام نتائجها جنباً إلى جنب ، فسيكون من المفيد تنسيق العمليات خلال كل خطوة لضمان عدم حدوث أي تأخير في العملية ككل.

سادساً: دمج صنع القرار في جميع مراحل خطوات كل عملية، فالكثير من التأخيرات في أنشطة عمل معينة ترجع إلى متطلبات الموافقة من المشرفين. وفقاً للمبدأ السادس ، يجب تنفيذ عملية اتخاذ القرار في كل نشاط لتسريع أوقات المعالجة. ويمكن القيام بذلك إما من خلال تكليف المشرفين لموظفيهم باتخاذ قرارات معينة بأنفسهم أو ، في سياق أكثر معاصرة ، باستخدام تقنية صنع القرار التي تستخرج المكون البشري من العملية في مراحل معينة.

سابعاً: جمع البيانات الدقيقة مرة واحدة ومباشرة من المصدر، فكلما زاد عدد الأشخاص المشاركين في جمع البيانات، يمكن أن تحدث أخطاء أكثر. يشير هذا المبدأ الأخير إلى أنه يجب التقاط البيانات مرة واحدة فقط، وهي المرة الأولى، وأن تكون مباشرة من المصدر، إذ يتيح ذلك لعملية جمع

البيانات أن تكون أكثر كفاءة، ولا تتطلب عمليات إعادة إدخال متعددة تؤدي إلى المزيد من الأخطاء. يضمن أن البيانات صحيحة لأنها تنشأ من المصدر.

2.2.4 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعد أسلوب إعادة هيكلة الأعمال مهماً جداً للمؤسسة لأنه يجعل الأعمال أكثر كفاءة ولا يمكن للشركات أن تتحسن أو تبتكر بدونها. وفيما يلي أهم أهداف إعادة هندسة الأعمال (حنون، 2010):
أولاً: الطبيعة المتغيرة للعمليات التجارية: تجري تغييرات سريعة في جميع المجالات، إذ يتم استبدال الطريقة التقليدية للعمليات بعمليات أكثر دقة وأكثر ذكاءً وانسيابية. يجب تنفيذ التغييرات بسرعة ومن المرجح أن تنهار الشركات التي تفشل في مواكبة التغييرات. في هذا السياق ، هناك طلب ملح لتغيير هيكل الشركة والذي لا يمكن تحقيقه دون إعادة تصميم العمليات الحالية غير الملائمة.

ثانياً: تقليل التكلفة ووقت الدورة: يتم تنفيذ إعادة هندسة الأعمال في المنظمات للقضاء على الأنشطة غير المنتجة والعمالة البشرية الزائدة عن الحاجة. عندما تعيد الشركة تنظيمها من خلال الفرق ، فإنها تقلل من أهمية وجود مستويات إدارية. كما أنه يزيد من تدفق المعلومات ويتجنب الأخطاء وتكرار الوظيفة

ثالثاً: تعزيز الجودة: تحتاج إعادة هندسة الأداء إلى تعزيز الجودة في جميع أنشطة المنظمة. يحدث هذا لأن الهندرة تقلل من تفكك العمل.

رابعاً: الحصول على نتائج ومنتجات أفضل: تسمح الكفاءة والأهداف المركزة للشركة وموظفيها بتخصيص المزيد من الطاقة لتحسين المنتجات. توفر إعادة هندسة عمليات الأعمال تحسينات في جميع مجالات الأعمال ، وتنعكس هذه التحسينات أيضاً على تحسين المنتج.

خامساً: الوصول لعملية بسيطة ومبسطة: في نهاية عمليات إعادة هندسة الأعمال، تقوم الأعمال بتبسيط وظائفها وإزالة العمليات غير الضرورية التي كانت تُبطئ أنشطتها. نتيجة لذلك ، تصبح عمليات الأعمال أكثر توجهاً نحو الأهداف المحددة خلال إعادة هندسة الأعمال.

ويمكننا تلخيص أهداف الهندرة على النحو الآتي:

- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل وليس من خلال تنظيمات هرمية فرعية.
- تعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطريقة فريدة ومبتكرة.
- تحقيق نتائج عالية.
- إبقاء المستويات والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية غير الضرورية وغير المرتبطة بنتائج ملموسة.

2.2.5 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعد الهندرة جزء من الفكر الإداري بالدرجة الأولى، وهي كذلك مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتماشت مع عصر ما بعد الصناعة الذي يتطلب الابتعاد عن أساليب الإنتاج السائدة في العصر الصناعي، والتي تعتمد على تقسيم العمل إلى أبسط مهامه، وتقسيم الإدارة وتخصصاتها، لذا دعت الحاجة إلى اتباع نهج قائم على إعادة توحيد هذه المهام في عمليات تجارية، وتمكين المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات، فجاءت أول خاصية للهندرة إنطلاقاً من فكرة العناصر الثلاثة: العملاء والمنافسة والتغيير، فقد جاءت أفكار الهندرة بناءً على المعادلة التي مفادها: إذا بدا العملاء أنهم ليسوا سوقاً جماعية ومتجانسة، وبدأوا في المطالبة بمنتجات وخدمات مصممة لتلبية احتياجاتهم الفريدة والخاصة، حينها تشتد المنافسة، يصبح التغيير مطلوباً ومنتشراً ومستمرًا ومتسارعًا (أبو عمشة، 2011).

وما تتميز به الهندرة أنّ المؤسسات المصممة للعمل في بيئة واحدة لا يمكن إصلاحها بالهندرة للعمل بشكل جيد في بيئة أخرى، لأن جوهر الهندرة يكمن مفهوم التفكير المتقطع بتحديد القواعد القديمة والافتراضات الأساسية التي تكمن وراء العمليات التجارية القديمة والتخلي عنها، لأنه في هذه الحالة يكون الفرق بين المؤسسات الرابحة والمؤسسات الخاسرة هو أن الرابحة تعرف كيف تقوم بعملها بشكل أفضل، أي بالتركيز على كيفية إنجاز العمل، وتنظيم العمل حول العمليات التفصيلية التي تقود إلى أفضل منتج وخدمة (الجعارات، 2017).

وما تتميز به الهندرة أنه يتم دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، حيث يتم دمج المهام أو المهام المتميزة سابقاً وضغطها في واحدة، وذلك عند مشاركة عدد من الأشخاص، بدلاً من التواجد في أقسام أو مواقع مختلفة، يتم دمجهم في فرق حالة، ويتشارك المرؤوسين والرؤساء القرارات، ولا يتم توزيع العمليات أفقياً فحسب من المنظور الإداري، نحو المستويات الأدنى، إنما يتم توزيعها رأسياً نحو المستويات الأعلى إدارياً، وتظهر هذه الخاصية عندما يتعين على المرؤوس - قبل أن يشير إلى المدير لاتخاذ قرار - يكون المرؤوس قادراً على اتخاذ هذا القرار بنفسه، فيصبح صنع القرار جزءاً من العمل (الحميدي وآخرون، 2016).

كذلك مما تتميز به الهندرة بأنه يتم تنفيذ خطوات العمليات التفصيلية بترتيب طبيعي، ففي العمليات المعاد تصميمها يتم تسلسل العمل من حيث ما يجب اتباعه، وليس في تسلسل الخط المستقيم المعتاد، وهذا يسمح بإجراء المعالجة المتزامنة للعمليات في الوقت ذاته، مما يقلل من الوقت الذي تستغرقه أية عملية حتى تكتمل، بحيث تمثل العمليات المعاد تصميمها في النهاية توحيداً لمجموع العمليات التفصيلية الصغيرة التي كانت تتطلب العمل رأسياً وأفقياً، بمعنى يتم ضبط خطوات العمليات التفصيلية بحسب المستوى المطلوب منه دون إضاعة الوقت في البحث عن القرارات الإدارية المتعلقة بشأن هذه العمليات (حنون، 2010).

تفصي هذه الميزة للهندرة بأن يتم تنفيذ العمل بطريقة أكثر منطقية، وهذا من أبرز ما تتميز به الهندرة، إذ يتم نقل العمل عبر المستويات التنظيمية والإدارية، ويتم تقسيم التخصص الوظيفي عندما يكون ذلك منطقيًا، أي أنه يتم نقل الأعمال التي تتطلب الإصلاح والتحسين في الجودة بحسب مقتضيات السوق ورغبات العملاء، ويتم نقل الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة بحسب التغيرات في الموردين وفي البيئة الخارجية للعمل، ويتم النقل كذلك إذا تطلب العمل تقليل الحاجة إلى دمج أجزاء من العمل التي تقوم بها وحدات تنظيمية منفصلة إلى وحدة واحدة (Mohapatra, 2014).

ومن ذلك جعل العمل أكثر منطقية في تقليل عمليات الفحص والضبط، بحيث تُستخدم العمليات المعاد تصميمها عناصر الفحص والضبط فقط عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك، مثل الفحص في المراحل الأولية والنهائية، فيكون ذلك منطقيًا من الناحية الاقتصادية والمهنية للمؤسسة، كذلك إجراء المراجعة الإدارية في أوقات محددة، الأمر الذي يلزم الموظفين بضبط الإجراءات ويقلل التراخي والترهل الإداري، ويشجع على الاستمرار بمهنية، وبخاصة عند تجزأة المهام والإجراءات، فهذا بدوره يجعل كل موظف وعامل مسؤول عن قراره وخاضع للمراقبة، فيتم الكشف عن مواقع الضعف داخل المؤسسة بسهولة، وعلاجها بصورة أسرع، وربط سبب الضعف أو الخلل بالنتيجة النهائية وبصورة منطقية (عمرو، 2018).

ثم إنّ إعادة تقسيم المهام والإجراءات وتوزيعها، وتركيز الأعمال التفصيلية بفرق عمل محددة حسب التخصص، يؤدي إلى التقليل من الاتصال ومستوياته المتعددة، فيتم تقليل عدد نقاط الاتصال الخارجية التي تتضمنها العملية إلى الحد الأدنى، مما يقلل من فرص عدم اتساق البيانات ومعالجتها، فيفيد ذلك في عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة ذاتها، ويصبح التعامل داخل المؤسسة متضمنًا العمليات المركزية واللامركزية في الوقت ذاته، حيث تنتج هذه الميزة عن تمكين تكنولوجيا

المعلومات وحدات العمل المستقلة داخل المؤسسة، إذ تكون مستويات الاتصال أقل والوقت الذي يتطلبه ذلك لا يؤثر على المؤسسة (Fragoso, 2015).

ويمكن للباحثة الاستنتاج من هذه الخصائص والمميزات بأنّ الهندرة الإدارية تتميز بما يأتي:

- تتغير الوظائف من إنجاز مهام بسيطة إلى عمل متعدد الأبعاد.
- تتغير أدوار المرؤوسين من خاضعة للرقابة إلى مُمكنة.
- ينتقل التركيز من التحضير للمهمة إلى التفكير بالنتائج النهائي للعمل.

وتطرق دراسة Francis. & Zairi (2007) إلى أن ما تتميز به الهندرة الإدارة كما يأتي:

1. يتم دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة: تتمثل ميزة العملية المعاد تصميمها في عدم وجود خط تجميع. يتم دمج المهام / الوظائف المميزة سابقاً وضغطها في واحدة. يتم الجمع بين الوظائف في الغالب بناءً على احتياجات العميل وتفضيله.

2. عندما يتم دمج الوظائف ، تقل فرص الأخطاء ، ويزيل سوء الفهم ، ويقل التأخير وإعادة العمل.

3. يتخذ العمال القرارات المطلوبة منهم. يتم دمج الوظائف ، أفقياً ولكن رأسياً أيضاً. بمعنى آخر ، يتم ضغط الوظائف بناءً على توسيع الوظيفة وإثراء الوظائف. يتضمن التكامل الرأسي مهام صنع القرار في أعلى سلال التسلسل الهرمي. بالإضافة إلى ذلك ، يتم تمكين العاملين في إعادة الهندسة. العمال الذين تم تمكينهم لديهم الحافز والتصميم الذاتي لاتخاذ القرار. صنع القرار جزء من عمل العمال.

4. يؤدي ضغط العمل أفقياً وعمودياً إلى تقليل التأخير والتكاليف العامة وتحسين الاستجابة ورضا العملاء.

5. يتم تنفيذ الخطوات في العملية بترتيب طبيعي، بحيث يتم تجنب تسلسل الخط المستقيم في إعادة الهندسة، ولا يتم تنفيذ الأنشطة بترتيب اصطناعي ولكن بترتيب طبيعي، تسمح بأداء العديد من الوظائف في وقت واحد.

2.2.6 سمات المنظمات التي تتبنى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) هو نهج إداري يركز على إعادة تصميم وتبسيط العمليات التجارية لتحسين الكفاءة والفعالية والمرونة. عادةً ما تتمتع المنظمات التي تستخدم الهندرة بالخصائص التالية (Bake, 2017):

1. لديهم حاجة قوية للتغيير: غالبًا ما تستخدم إعادة هندسة الأعمال من قبل المنظمات التي تواجه تحديات مثل المنافسة المتزايدة أو ظروف السوق المتغيرة أو الحاجة إلى خفض التكاليف.
2. هم على استعداد لتحدي الطرق التقليدية للقيام بالأشياء: تتضمن إعادة تصميم الأعمال إعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات التجارية الأساسية ، والتي يمكن أن تكون عملية صعبة ومضطربة. المنظمات التي تستخدم إعادة هندسة الأعمال على استعداد للتشكيك في الافتراضات القائمة منذ فترة طويلة وإجراء تغييرات كبيرة على عملياتها.
3. لديهم رؤية واضحة لأهدافهم: إعادة هندسة الأعمال هي مهمة طموحة ، والمنظمات التي تستخدمها بحاجة إلى أن يكون لديها فكرة واضحة عما يريدون تحقيقه وكيف يخططون للوصول إليه.

4. لديهم فريق قيادي قوي: يتطلب إعادة هندسة الأداء قائدًا قويًا لتوجيه المنظمة خلال عملية التغيير والتأكد من أن الجميع يعملون لتحقيق نفس الأهداف.

5. لديهم ثقافة التحسين المستمر: إعادة هندسة الأعمال هي عملية مستمرة ، والمنظمات التي تستخدمها بحاجة إلى أن تكون مستعدة لمراجعة وتحسين عملياتها بانتظام.

2.2.7 منهجية إعادة الهندسة الإدارية:

منهجية إعادة الهندسة الإدارية هي عملية لتحليل وتحسين طريقة تصميم وتنفيذ الوظائف والعمليات الإدارية للمؤسسة، ويتضمن تحديد أوجه القصور، وإعادة تصميم العمليات لتحسين الأداء، وخفض التكاليف، وزيادة رضا العملاء. ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب مثل تخطيط العملية وتحليل تدفق العملية ومحاكاة العملية. الهدف هو إنشاء نظام إداري أكثر رشاقة وكفاءة وفعالية (Seo, 2013).

وإعادة الهندسة الإدارية هي بحد ذاتها منهجية تقوم على تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، بحيث تتضمن هذه المنهجية تحليل وإعادة تصميم العمليات التجارية للتخلص من الخطوات غير الضرورية، وأتمتة المهام المتكررة، والاستفادة بشكل أفضل من التكنولوجيا، و من ذلك الهدف هو تبسيط العمليات وخفض التكاليف وتحسين خدمة العملاء، إذ أنّ المنهجية قائمة على تغيير العمليات الإدارية جذرياً لا تطويرها وتعديلها فقط، مع التركيز على العمليات وعدم الاهتمام ببعض المناهج الإدارية التي قد تكون سائدة (الفوزان، 2013).

مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تجاهل القيم والمفاهيم في بيئة العمل ككل والمنظمة بشكل خاص، فذلك يفيد عند تغيير السلوكيات الوظيفية بما يتناسب مع قيم العمل المستحدثة، لذا تقتضي منهجية الهندرة المواصلة وعدم التراجع عند وجود بعض المشكلات، إنما العمل على تحديدها ومواجهتها بشكل

مسبق، كي لا تستمر المفاهيم التقليدية بالتأثير على إجراء التغييرات، خاصة أن منهجية الهندرة تبدأ من القمة وليس من القاعدة (Mekonnen, 2019).

2.2.8 أدوات إعادة الهندسة الإدارية:

حددت دراسة (Ozsoy, & Ozalp, 2012) أدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التقنيات والأساليب المستخدمة لتحسين كفاءة وفعالية عمليات وعمليات المنظمة، وتتضمن:

- إعادة هندسة العمليات التجارية: منهجية لإعادة تصميم عمليات المنظمة لتحسين الأداء وخفض التكاليف.

- الإدارة الخالية من الهدر: نظام لتحديد النفايات والقضاء عليها في عمليات المنظمة.

- إدارة الجودة الشاملة: نظام للتحسين المستمر لجودة منتجات وخدمات المنظمة.

- التكلفة على أساس النشاط: طريقة لتحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات من خلال تحليل

تكاليف الأنشطة التي تدخل في إنتاجها.

ويمكن استخدام هذه الأدوات بمفردها أو مجتمعة لمساعدة المؤسسات على تحسين عملياتها

وعملياتها وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء، وبشكل أكثر دقة، فإن الهندرة هي أساساً مهمة غير

سهلة في بدايتها، فهي تستوجب البحث فيما إذا كانت نتيجة إعادة تصميم العمليات مسألة تستحق

العناء والجهد، وعند البحث في هذه المسألة تؤدي الهندرة دوراً بارزاً في وضوح الغرض والهدف

من إعادة التصميم، إذ تشمل على العمليات والإجراءات البارزة التي يتم تنفيذها عادة في سلسلة

من تطبيقات الأعمال، وتشتمل كذلك على العمليات التفصيلية والمهام الفرعية المتعددة، إذ لا

تستطيع معظم المؤسسات وصف عملياتها جميعها من البداية إلى النهاية، لكن الهندرة توضح هذه

العمليات وكيفية إعادة تصميمها بناء على توزيع المهام من جديد (الكرمي، 2012).

2.2.9 مراحل عملية هندسة العمليات الإدارية:

تتضمن سبع خطوات رئيسة، والتي يمكن إجمالها على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تحديد سبب التغيير المطلوب:

تتمثل الخطوة الأولى في إعادة هندسة العمليات التجارية في تحديد سبب إجراء تغيير في عملية الأعمال على سبيل المثال، يمكن أن يكون السبب هو انخفاض قاعدة العملاء أو تقليل توليد الإيرادات، وبمجرد ذكر الهدف بوضوح في شكل كمي أو شكل نوعي، تتم مناقشة الأمر مع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، لأن إعادة الهيكلة قد تؤثر على الجميع في المؤسسة، وقد يكون هناك بعض الموظفين ممن سيترددون في فكرة التغيير لأنهم مرتاحون لخطوات العمل الروتينية أو قد يشعرون بعدم الأمان في عملهم، ومع ذلك، فمن المهم للإدارة أن تشمل الموظفين جميعاً بالتغيير؛ لأن تنسيق الموظفين ضروري لنجاح عملية الهندرة (الشايب والشايب، 2017).

المرحلة الثانية: تكوين فريق من الخبراء:

بمجرد تحديد رؤية الهندرة بوضوح، فإن الخطوة التالية هي إنشاء فريق من الخبراء ذوي المهارات والمتحمسين ويمكنهم تنفيذ عملية إعادة الهندسة بنجاح، ويجب أن يتكون الفريق من مدير أول يمكنه التحكم والإشراف على الفريق بأكمله ولديه الخبرة في اتخاذ القرارات المهمة، ثم مدير تشغيلي، لديه فهم عميق للعمليات المتضمنة في عملية الأعمال، وقد عملوا على هذه العملية لفترة طويلة حيث يتشاركون في معرفة واسعة عنها. كذلك خبير في الهندرة، ولديه المعرفة التقنية للعمل في المجال، إذ تختلف المهارات المطلوبة من خبراء الهندرة من عمل إلى آخر، كالحاجة لمهندس تكنولوجيا معلومات أو حاسوب لتنفيذ عملية الهندرة في قسم تكنولوجيا المعلومات (الصالح، 2013).

المرحلة الثالثة: تكوين فهم للعملية الحالية:

قبل البدء في عملية الهندرة، من المهم لخبراء الهندرة وغيرهم من الإداريين والموظفين المشاركين في العملية فهم عملية الأعمال الحالية، ومن الضروري كذلك امتلاك معرفة شاملة بالعمليات الحالية إذا كانت المؤسسة ترغب في تحسينها، والتعرف إلى العملية من خلال إعداد مخططات انسيابية مرنة ومخططات للعملية، ومعرفة وفهم ما إذا كانت العملية لها التأثير المطلوب أم لا. علاوة على ذلك، يمكن استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من الخبراء، والمعلومات المعروفة مسبقاً من الإداريين والموظفين للعمليات الحالية للمقارنة مع العملية بعد الهندرة (رونة وآخرون، 2011).

المرحلة الرابعة: تحديد العمليات غير الفعالة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

لا بد من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة قبل البدء بعملية الهندرة، فهناك مؤشرات أداء رئيسية مختلفة للأقسام المختلفة، كوقت دورة قسم التصنيع، ومعدل الخلل، والتغيير بمرور الوقت، ودوران المخزون، هي مؤشرات الأداء الرئيس، بينما بالنسبة لقسم تكنولوجيا المعلومات وقت تطوير التطبيق، والاستجابة، ووقت الدورة، وغيرها من الأمور التقنية، وبناء على ذلك يكون من المهم تحديد مؤشر الأداء الرئيس الصحيح والفعال الذي ترغب المؤسسة في تحسينه قبل أن تبدأ عملية الهندرة، وإلا فبمجرد الانتهاء من عملية الهندرة، قد تضطر المؤسسة في تغيير قرار أو قرارات، أو قد ترغب في إجراء تغييرات في مؤشرات أداء رئيسية أخرى، مما يؤدي إلى إهدار عملية الهندرة بأكملها (Francis & Zairi, 2007).

المرحلة الخامسة: تطوير عملية جديدة:

تعد هذه الخطوة مفصلية في عملية الهندرة، إذ تتم بعد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وبناء على الخطوة الرابعة يتم تطوير عملية أو عمليات جديدة تتضمن إجراءات وخطوات تنفيذ جديدة (Francis & Zairi, 2007).

المرحلة السادسة: تنفيذ العملية الجديدة:

تتضمن هذه الخطوة إجراء اختبار محدد أو بسيط، وذلك بمجرد الانتهاء من تطوير عملية جديدة، ويكون الاختبار بإجراء التغييرات حيثما لزم الأمر، مع مراقبة نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة التي ترغب المؤسسة في تحسينها، فيوضح الاختبار أن تنفيذ العملية الجديدة أفضل من العملية القديمة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات النجاح (رونه وآخرون، 2011).

المرحلة السابعة: تقييم العملية ومقارنة مؤشرات الأداء الرئيسة:

بعد تنفيذ العملية الجديدة واختبارها، يجب على المؤسسة تقييم أداء العملية في بيئة ديناميكية، وقياس مدى التحسين الموجود في مؤشرات النجاح الذي اختارته المؤسسة للقيام بالهندرة (رونه وآخرون، 2011).

2.2.10 تنظيم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

كي يتم إجراء إعادة هندسة العمليات الإدارية لأية مؤسسة، يتم تقييم أهداف أعمالها وأهدافها الاستراتيجية واحتياجات عملائها، ويتم التأكد من أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب أن تتماشى مع الهدف التنظيمي الرئيسي للمنظمة ومعرفة المزيد عن احتياجات ومتطلبات عملائها من أجل خدمتهم بشكل أفضل، لذا يركز تنظيم الهندرة على مجالين رئيسيين الأول هو التكنولوجيا، بحيث تستخدم التكنولوجيا الحديثة من أجل نشر البيانات بشكل أفضل وتحسين عملية صنع القرار، والثاني هو فريق وظيفي، حيث يتم تغيير التنظيم الوظيفي لتشكيل فريق وظيفي (الحميدي، وآخرون، 2016).

وعليه يظهر الدور البارز والأهمية للهندرة، إذ يتم في هذين المجالين عملية تنظيم تقييم الأهداف الرئيسة للمؤسسة، وكذلك تقييم العمليات والإجراءات المتضمنة في الأعمال، إضافة إلى ذلك، فإنه يتم التركيز على الموارد المستخدمة لإنشاء المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم ومتطلبات العملاء

والسوق، ويتم تقسيم أنشطة الأعمال بشكل منفصل ويتم تحليلها وتحسينها، بناء على ما تقضيه عمليات الهندرة (حنون، 2010).

وتتم إزالة بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ملموسة إلى جني الأرباح، أو العملاء غير المفيد تمامًا، ويتم إعادة تصميم بعض الأنشطة لتحسين إنتاجية المؤسسة، كذلك ولتحقيق التحول الرقمي على مستوى المؤسسة، يحتاج قادة الفريق إلى إعادة هندسة العمليات التجارية قبل قيادة استراتيجيات التحسين، مثل الأتمتة، وفي هذا الشأن لن تفشل محاولة دفع التحول الرقمي إلى جانب العمليات غير الفعالة فقط، بل ستكشف الهندرة أيضاً عن التحديات التشغيلية التي يصعب تصحيحها بمجرد تنفيذ العمليات الجديدة والمحسنة (Boujoreanu, 2005).

وتساعد الهندرة المؤسسات على إعادة تصور عملياتها الحالية وإعادة تصميمها لتحقيق نتائج أفضل، وذلك بإعادة تقييم العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، وإعادة تصميمها لتناسب الأهداف الجديدة للشركة، إذ يسمح إعادة تصميم الأعمال بإعادة تصميم عملياتها من خلال تمكين الفرق متعددة الوظائف من العمل معاً لتحديد مجالات التحسين وطرق تحسينها لتحقيق أقصى قيمة ممكنة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يسمح للمؤسسات باتخاذ قرارات أفضل من خلال نشر البيانات بشكل أفضل، ونتيجة لذلك تضمن المؤسسة إجراء تحسينات سليمة، إذا تم إجراؤها بشكل صحيح، وستتمكن المؤسسات من نشر العمليات التجارية المحسنة بمعدل أسرع وبشكل كبير وبتكاليف قليلة، وذلك عن طريق التخلص من الأنشطة غير المنتجة والتي لا تحقق قيمة (Abdous.& Wu, 2008).

ويتم تنظيم الهندرة على أساس تنفيذ ناجح في إعادة هندسة الأعمال يحصل فهم للوضع الحالي لعمليات وإجراءات العمل، لضمان أتمتة الأشياء مع تقليل مخاطر الأخطاء المكلفة في المستقبل، ثم تأخذ الهندرة شكل السهولة والبساطة عندما يتم استثناء العمليات والإجراءات غير الضرورية التي

كانت تُبطئ سير العمل، من خلال القيام بذلك، تصبح الجهود موجهة بشكل أكبر نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة، ويكون لدى الموظفين مسار واضح يسلكونه، وسيكون العملاء أكثر تقبلاً للخدمة التي يتلقونها (الفوزان، 2013).

وتظهر أهمية الهندرة بزيادة الكفاءة، وذلك من خلال القضاء على التكرار في العمليات الروتينية وعمليات التغيير والتبديل، وستتحرك الإجراءات خلال العملية الهندرة بسهولة أكبر وأسرع، مما يزيد من الكفاءة الإجمالية، وهذا بدوره يؤدي لنتائج ومنتجات أفضل، إذ تمكن الكفاءة الأفضل والأهداف المركزة الرؤساء والمرؤوسين من بذل المزيد من الطاقة من خلال عمليات مبسطة ورقمية. ومن خلال بناء خطوط اتصال أفضل بين الفرق متعددة الوظائف، بحيث يتم تمرير المعلومات عبر القنوات بشكل أسرع، مما يجعل العمل أكثر مرونة في مواجهة تغيرات السوق (Rashid, & Ahmad, 2016).

وتفيد الهندرة في عائد استثماري أفضل، فهي تساعد في التوجه مباشرة إلى استراتيجيات تحسين العمليات، عن طريق تقليل العمليات غير الفعالة، والمساعدة على نمذجة الإجراءات وتدفق العمليات والتقنيات المترابطة، وهذا الترابط يفيد العمل متعدد الوظائف، لأن الغرض الأساسي من الهندرة هو القضاء على الأنشطة غير الفاعلة، أو تحسينها، وتعزيز مقاييس التحسين الهامة مثل الخدمة والتكلفة والجودة وسرعة الإنتاج (عمرو، 2018).

لذا، يمكننا القول أنّ الغرض الرئيس من إعادة الهندسة هو تحسين الجزء الفرعي من العملية، والذي يؤثر على الأداء العام لإعادة تصميم العملية برمتها إذا كانت غير فعالة، فهناك العديد من الخطوات المتضمنة في عملية إعادة هندسة العمليات التجارية.

2.1.11 عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية ومعوقاتها:

أوضحت الأدبيات أن معوقات تطبيق الهندرة هي أساساً تحديات التي تؤثر على تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية، إذ ليس بالضرورة أن تكون جميعها معوقات تمنع تطبيق الهندرة، وليست جميعها عوامل تهدد الهندرة، إنما تكون تحديات وصعوبات، وهي كالتالي:

أولاً: نقص المعرفة: يتضح نقص المعرفة في الفريق الجديد من المرؤوسين الذي سينشأ بعد الهندرة، كذلك مكان تنفيذ عمليات الهندرة ولماذا ستتم، ويظهر نقص المعرفة في تحديد الأولويات المناسبة لعمليات الأعمال المختلفة للهندرة، فجميع المرؤوسين ليسوا على دراية كافية بجميع أقسام العمل ومهامه في بعض المؤسسات، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بتدريب الموظفين والمرؤوسين بشكل مناسب، أو إشراكهم ببرامج الهندرة في العمليات التجارية الكبيرة - لاكتساب المعرفة المطلوبة في هذا المجال. لكن في حالة تنفيذ عمليات خاطئة، يمكن أن يؤدي إلى هدر الموارد، ويمكن للأعمال أن ترى التنفيذ الصحيح للعملية فقط من خلال التدريب المناسب والتوجيه ونقل المعرفة (حنون، 2010).

ثانياً: عدم انتظام في التنفيذ واختيار الاتجاه الخاطئ: وعدم انتظام التنفيذ يعني عدم انتظام الأهداف والتوقعات والتخطيط، والاتجاه الخاطئ يمكن تفسيره بمثال بسيط، وهو أنه لا يمكن إجراء الهندرة بميزة تنافسية فورية ومباشرة، وعليه حيث يجب أن تتبع عملية الهندرة برمتها أسلوباً متأنياً يتابع النمو المرئي والمحسوس داخل المؤسسة وباتجاه نحو التطور والتحسين، لأنه قد لا تحدث الهندرة في كل عملية في المؤسسة، إنما بحسب ما تتطلب، فقد يكون هناك بعض الاستثناءات عندما لا تكون مناسبة، أيضاً بمجرد تحقيق المؤسسة للمعايير المطلوبة لا ينبغي إيقاف الهندرة في كل المؤسسة، إنما الإطلاع على الاتجاه الصحيح، لأن ذلك قد يعيق الكثير من فرص النمو (الشايب والشايب، 2017).

ثالثاً: تشكيل فريق غير مناسب: قد لا تقوم المؤسسة بإلقاء نظرة مستمرة على آخر التحديثات والتغيرات في المجتمع والبيئة، فتقوم بتكوين فريق غير ملائم لممارسات للهندرة، وليس فقط المعرفة الصحيحة لكن إدراج مجموعة غير ملائمة من المرؤوسين، إذ يجب أن يكون الفريق منظماً بشكل صحيح، بحيث يتم تعيين مدير تنفيذي واحد أو مدير عمليات على الأقل، وأن يكون خبيراً في معرفة عمليات الأعمال التفصيلية، ومن ذوي الخبرة في كل مجال مثل التصنيع أو تكنولوجيا المعلومات، ليتمكن من الإشراف المستمر في الاتجاه الصحيح والمحدد (صميلي، 2018).

رابعاً: التنسيب الخاطئ للموارد: يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الموارد الأساسية إلى تعطيل الربط بين المؤسسة و عملية الهندرة، لذا فإن القيام بتخصيص موارد صناعية أو تجارية محددة إلى فريق عمل مختص بها وبشكل صحيح، يعني أن المؤسسة قد أعطت سلطة اتخاذ القرار للفئة الصحيحة في جزئية من عملها، ونسبت مواردها المناسبة والمتاحة إلى فريق العمل المختص (الشايب والشايب، 2017).

خامساً: عدم التحقق من الموارد: قائمة الأشياء التي يجب التحقق منها مسبقاً هي الموارد البشرية الماهرة والأموال الكافية، والمجموعة الصحيحة من أدوات الهندرة، والمعرفة الواسعة بالعمليات، والمرؤوسين ذوي الخبرة في النظام، والموافقة في الوقت المناسب على إجراء الهندرة (صندوقة وآخرون، 2020).

سادساً: التحليل الخاطئ وقلة الدعم من أعضاء الفريق: يجب باستمرار تحليل معالم الهندرة ووضعها مسبقاً، والتأكد من أن البيانات والمعلومات الأساسية للإجراء في متناول الفريق بأكمله، وجعل الفريق على إطلاع بالأولويات بحيث يتم تنسيق العمل بشكل جيد دون إضاعة أي وقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق أكثر شفافية بشأن سبب الحاجة إلى عملية معينة، بدلاً من التركيز

على كيفية تنفيذ العملية. فغالبًا ما تواجه المؤسسات تحديات في توجيه خطوات إعادة هندسة إجراءات الأعمال، وتقع المسؤولية على عاتق المنظمة ككل وليس فقط فريق إعادة هندسة عمليات الأعمال لاتخاذ قرار معين (الشايب والشايب، 2017).

ويمكن القول على وجه التحديد أن الفشل قد يكون نتيجة عدم الاستعداد التنظيمي للتغيير، وعدم وجود هدف لتجاوز الأساليب التقليدية، ونقص الالتزام والقيادة والتخطيط الفعال، وعندما لا يكون المرؤوسين في المؤسسة متشككين في نجاح إعادة هندسة العمليات التجارية عندها فقط يمكنهم تطوير التخطيط تجاه العمل على هدف معين.

وأضافت دراسة Mohapatra (2014) مجموعة أخرى من عوامل نجاح الهندرة، بناء على أن الغرض من الهندرة هو تحسين الأداء وإنتاجية عملية في الأعمال، وهذه الفوائد على النحو الآتي:

1) إدخال التكنولوجيا الجديدة: تتغير التكنولوجيا بسرعة، ومع التغيير في التكنولوجيا، تتغير طريقة عمل الأعمال أيضًا، لذا من المفيد للمؤسسات أن تتبنى تقنية جديدة من أجل مواكبة البيئة المتغيرة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التكنولوجيا الجديدة، في بعض الأحيان يتعين على المؤسسات إنفاق الكثير لاعتماد التكنولوجيا الجديدة.

2) تقليل وقت الاستجابة: يفضل العملاء التعامل مع المؤسسات التي تستغرق أقل وقت للرد على طلباتهم والإيفاء بالخدمة المطلوبة، إذ يمكن تقليل مشكلة وقت الاستجابة من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات، حيث تتمتع تكنولوجيا المعلومات بإمكانيات كبيرة تستخدمها المؤسسة لتحسين أعمال الأتمتة.

3) الميزة التنافسية: تضيف عمليات التغيير في الهندرة نوعاً من التنافسية والتميز، وذلك في ظل صعوبة الاستمرار في المجال ذاته وبالطريقة ذاتها، نظراً لحجم التغيرات التي تحدث في المجتمع، لكن بوجود الهندرة يمكن تحسين الإجراءات العملية للوصول للتنافسية.

4) تحسين الإنتاجية: يمكن عن طريق الهدرة تحديد عوامل الأداء المنخفض ثم تحسينها، وعند الاعتماد على فرق العمل وتوظيف الهدرة، يتم الكشف عن العمل الذي تم إنجازه مسبقاً بواسطة ثلاثة موظفين ويمكن معالجته بكفاءة بواسطة اثنين، ويمكن توفير الوقت بإحداث التغييرات التفصيلية الصغيرة في تفاصيل الأعمال التي تؤثر مباشرة على تحسين الإنتاجية.

5) تحسين جودة المنتجات: من خلال عملية إعادة الهندسة، ويمكن تحسين جودة المنتج أو الخدمات المقدمة، وذلك عن طريق التعرف على عيوب النظام وتحسينها، مثل جودة أفضل للمنتج مع تحسين المبيعات ورضا العملاء.

2.3 المحور الثاني: تطبيق الهدرة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

2.3.1 حاجة المؤسسات التعليمية للهدرة:

اتضح من المحور الأول من هذه الدراسة أنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهدرة) هي أحد الأساليب التطويرية التي تهتم بشكل أساسي بإعادة التصميم السريع والجذري لعمليات الإدارة الاستراتيجية، كما أنها تتعلق بالمنظمات والسياسات والهياكل التنظيمية، وتسعى نحو التحسين فيما يتعلق بالكم والنوع من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من ضبط العمل ومخرجات المؤسسة، فهناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج مدخل إعادة الهندسة الإدارية، الأول المنظمة ذات الوضع المتدهور، والثاني المنظمة المتوقع تدهور أدائها في المستقبل القريب، والثالث المنظمة الناجحة وفقاً للمقاييس الإدارية المتعارف عليها.

وفي المؤسسات التربوية تكون الهدرة نهجاً للإدارة عند حدوث تغييرات سريعة وجذرية، بحيث يتم تغيير وحدات العمل من المنحى الوظيفي المتعارف عليه إلى منحى فرق العمليات، وذلك لتحقيق لمزيد من التطوير والتحسين بناءً على مؤشرات النجاح في المؤسسة كي تكون أكثر فاعلية، فيتم النظر في التطوير والتحسين من خلال إعادة التصميم المستمر للعمليات الاستراتيجية الأساسية

والسياسات والتسلسل الهرمي التنظيمي بطريقة غير تقليدية. بالإضافة إلى ذلك، تكون هذه العملية مرتبطة بالتناغم مع التكامل الوظيفي والأفقي داخل المؤسسة التعليمية (Rashid, , & Ahmad,) (2016).

وتظهر حاجة المؤسسات التعليمية لتغيير العمل من المهام الوظيفية البسيطة إلى المهام متعددة الأبعاد، لذا تكون الهندرة الأداة الأكثر فاعلية لاستخدامها لتحقيق الأهداف التربوية وفي عدة مستويات، مثل تحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية والتعليمية، وحتى على مستوى النشاطات المنهجية واللامنهجية، ويظهر ذلك في أنّ القرارات التعليمية جيدة التخطيط تضمن الاقتصاد في التكلفة والوقت وتحقق مخرجات تعليمية عالية (Mohapatra, 2014).

وهنا تظهر الحاجة للهندرة، لما تواجه مؤسسات التعليم في الوقت الحاضر العديد من المشكلات والتحديات في العالم المعولم الذي نعيش فيه، وذلك مع كمّ المعلومات والتحديات التكنولوجية وانعكاساتها، تحتاج معظم تقنيات وأساليب الإدارة التربوية إلى تغيير كبير، وهذا الوضع يستدعي رؤية إدارية وتنظيمية جديدة تمكّن من زيادة كفاءة الإداريين من جهة، وترتقي جودة المخرجات التعليمية بمعايير التنمية من جهة أخرى. يمكن القول أن خطة العمل الإقليمية تمثل دعوة مهمة لمزيد من الإبداع والابتكار في الإدارة (Fragoso, 2015).

ثمّ إن المؤسسات التعليمية كافة بحاجة إلى التخلص التكرار والروتين في العمل الإداري، وإعادة التفكير في العمليات الرئيسة ذات الصلة وإعادة تصميمها في المؤسسة باستمرار، نتيجة لما تتطلبه المؤسسات التعليمية وبخاصة المدارس من اتخاذ قرارات تعليمية مناسبة تتعلق بالخدمة المقدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز (حنون، 2010).

وتظهر الحاجة لتطبيق الهندرة في المدارس خاصة بسبب ما تقدمه الهندرة الإدارية من دمج العمليات الإدارية مع علوم الحاسوب، فقد أدى هذا إلى ما يُعرف عمومًا باسم المعلومات الإدارية،

وعليه انتشرت الهندرة على نطاق واسع لتشمل المؤسسات بشكل عام والأنظمة التعليمية بشكل خاص، فكان من الضروري لإدارات المدارس إعادة النظر في العمليات التي تهدف إلى تعزيز وتفعيل إعادة هيكلة للعمليات الجارية، وليس إجراء تغيير كلي لها، أي تتمكن المدارس باستخدام الهندرة من إيجاد نظرة جديدة لجميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل ليناسب الثورة التكنولوجية (الخطيب، 2013).

وتناسبت الهندرة مع العمل الإداري من جوانب مختلفة، إذ تتناسب مع أسلوب تحديد الأهداف التربوية واستراتيجياتها، وذلك بإعادة التفكير في الأهداف الحالية وإعادة اكتشاف موقع المدرسة من تحقيق هذه الأهداف، وتتناسب مع إدراج وظائف مختلفة في واحدة بحسب المهام وليس النتائج فقط. ثم تنفيذ العمل الإداري حسب طبيعته يتم عن طريق التدفق الطبيعي للعمل، وذلك بالحصول على المعلومات من مصادر حقيقية، وهذا بدوره يتلاءم مع العمل الإداري في المدارس بخفض مستويات الرقابة والمراجعة مع التأكيد على التحكم اليومي في العمل الإداري، ومنه المراجعة الإدارية والحصول على بيانات الطلبة وإجازات المعلمين، يكون بحسب تدفق المعلومات والعمل ومن مصدر إداري واحد (الدجني، 2013).

2.3.2 متطلبات تطبيق الهندرة في المدارس:

يتضح من حاجة المؤسسات التعليمية للهندرة أنها ضرورية ومفيدة للمدارس، لكنها تتطلب أموراً عدة يجب توافرها في المدارس خاصة كي تتجح عملية الهندرة وتستفيد المدارس من ذلك، وهذه المتطلبات بحسب (Hammer, 1990) :

1. المتطلبات البشرية: وذلك بـ:

أ. الإعداد الجيد لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.

ب. إقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بالعملية المراد هندرتها، داخل المنظمة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة.

ج. بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

2. المتطلبات المادية: وتشمل:

أ. توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة.

ب. تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.

ج. توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، والتصميم، والمساحة، والتجهيزات.

د. إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

3. المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير:

أ. قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي.

ب. إعادة هيكلة النشاط المستهدف في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة.

ج. تحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى.

أما دراسات الدجني (2013) و عمرو (2018) فقد تحدثت عن المتطلبات التنظيمية لتحقيق المرونة والسرعة والدقة في الأداء، ولتحقيق التوازن بين الأهداف المستهدفة والأنشطة الأخرى المرتبطة بها، وعن المستلزمات البشرية من حيث التغيير الجذري المطلوب في أفكار الإداريين وحتى المعلمين، سواء من مفاهيم جديدة أو مسميات وظيفية جديدة، وبشأن المتطلبات المادية فتعني توفير جميع الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، أما المطالب الوظيفية فتتمثل في دمج الوظائف المتخصصة المختلفة في وظيفة واحدة، ومن حيث المتطلبات العامة فتتمثل في تشجيع

التعليم المستمر المرتبط بالتدريب لزيادة تنمية المهارات والكفاءات، ومكافأة المرؤوسين على نتائج أدائهم النهائية والجماعية، وتغيير الثقافة التقليدية بحيث يكون الأداء الجيد وخدمة المجتمع والطلبة من الأولويات الرئيسية. وتذليل العقبات بين جميع مستويات الإدارة من خلال خلق مساحة للجميع للمشاركة في صنع القرار بدلاً من قصر ذلك على المدراء وحدهم.

2.3.3 الهندرة وعلاقتها بالتخطيط في المؤسسات التربوية:

يتسم كل من التخطيط والهندرة بأتهما مفهومين واسعان، لذا تظهر هذه العلاقة على أنها عامة في بعض الجوانب، وتكون ذات علاقة مباشرة ومتخصصة في جوانب أخرى، ولتوضيح هذه العلاقة لا بد من تقسيمها إلى النقاط الآتية:

أولاً: الترابط بين التخطيط والهندرة: وهذا يعني أن الهندرة دون وجود تخطيط لا تتم، والعكس صحيح أيضاً، فكلاهما معني بوضع مقاييس الأداء للحكم على جودة العمل الإداري الذي يتم إنجازه، وسيؤدي تطبيق المفهومين إلى تقليل المخاطر التي يمكن أن تقلل من فرص تحقيق الأهداف التربوية، وفي هذه الحالة يمكن تحقيق الأهداف الرئيسية للمدرسية بسهولة في فترة زمنية قصيرة بدرجة عالية جداً من التميز. وسيساعد التعاون بين العمليتين بشكل كبير على إدراك المشكلات والعقبات التي تواجهها المدرسة حالياً وفي المستقبل، ويمكن للتخطيط المستقبلي أن يقلل التكلفة بشكل كبير ويوفر الوقت (الفوزان، 2013).

ثانياً: العلاقة بين المؤسسة التعليمية والهندرة: تكون هذه العلاقة مبنية على أساس أن الهندرة خطة عمل لإعادة ترتيب الأعمال الإدارية داخل المدرسة، فترتبط مع العمل الإداري من حيث دورها في جعله أكثر توافقاً مع تغييرات في البيئة المحيطة بالمدرسة، والمقصود بالبيئة هنا المجتمع الإنساني والاقتصادي والصناعي والاجتماعي، بحيث يكون تأثير الهندرة على المدرسة

واضحاً وجلياً في إيجاد قادة إداريين أكثر كفاءة ولديهم وعي ومعرفة عالية بهذه التغييرات، بالإضافة إلى فهم عميق لأهداف المدرسة (النخالة، 2015).

كذلك تُبنى هذه العلاقة على أساس تطوير الإداريين والمعلمين في فرق عمل، وتأهيلهم بما يساعد المدرسة في اختيار الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريبات لتعزيز المؤهلات التي يمتلكونها، ومن ذلك أنّ الهندرة تسهّل تنسيق العمليات ذات الصلة مثل تفويض السلطة والمسؤوليات وتوزيع العمل.

ثالثاً: دور الهندرة بزيادة التحكم على الأعمال: المقصود بزيادة التحكم هنا السيطرة الأعمال الإدارية وبقائها ضمن أهداف التربية والتعليم، وعدم الخروج عنها عند تطبيق الهندرة وإعادة صياغة المهام، حيث تظهر العلاقة بين الهندرة والتخطيط في هذا الشأن في توضيح دور الكادر البشري في القيام بمهمة ما بشكل صحيح، واتخاذ القرار المناسب دون الخروج عن لوائح وتعليمات الجهات الإدارية الأعلى، كذلك تتضح العلاقة في ضبط الأعمال اليومية الجديدة بحسب الرؤية العامة للمدرسة، إذ لا يعني انتقال مهمة ما من موظف إلى آخر تغيير الرؤية، إنما التركيز على المهمة (الدجني، 2013).

رابعاً: العلاقة بين الهندرة والمتابعة والتقييم: تقوم هذه العلاقة أساساً على اعتماد الهندرة على الوضوح في العمل الإداري وتحديد من سيقوم به، وبعد استخدام العديد من ضوابط الأداء المتبعة في المدرسة، مثل الشفافية والمساءلة والرقابة، ففي هذه الحالة يظهر دور الهندرة في تحديد المسؤول عن التخطيط، والذي سينفذ هذا التخطيط، وغيرها من الإجراءات، ثم التقييم والمتابعة، فإذا اتضح وجود خلل إداري معين، فإنه يسهل معرفة هذا الخلل وعلاجه وتصويبه، تبعاً للعمل في فرق أو معرفة من اتخذ القرار، فتتنجم الهندرة مع التخطيط في إيضاح نقاط قوة العمل الإداري المدرسي وبقائه ضمن المتابعة والتقييم (النخالة، 2015).

خامساً: العلاقة بين الهندرة واتخاذ القرار: تتسم عملية اتخاذ القرار بأنها تكون ضمن مسؤولية المرؤوس أو الرئيس عن هذا القرار، لكن بوجود الهندرة فإنّ هذه العملية تتسع وتصبح أكثر وضوحاً في العمل الإداري المدرسي، إذ تتيح المزيد من الفرص للإداريين والمعلمين ككل في المدارس في عمليات صنع القرار، كما أنها تتيح المزيد من الرضا بين الأفراد عن القرارات التي اتخذوها، مما ينعكس بالإيجاب على العمل الإداري المدرسي (الدجني، 2013).

2.3.4 الهندرة ومستويات التعليم:

يجب أن تبدأ الهندرة الناجحة في التعليم العالي بقضية التعليم والتعلم، وذلك بدلاً من العمليات الإدارية، لأنها - أي الهندرة - ستؤدي إلى معالجة العمليات التعليمية أولاً بشكل طبيعي ثم إلى إعادة النظر في ميزات التعليم العالي مثل الساعة المعتمدة للطالب، وعبء هيئة التدريس، والتقويم الأكاديمي، وجدولة الدورة التعليمية، والموارد التعليمية مثل التكنولوجيا، وتصميم التفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من الأعمال الأكاديمية (رونة وآخرون، 2011).

وفي هذا الشأن لا بد من الإشارة إلى دور إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها في إضفاء أفكار متعددة للهندرة في الجامعات والكليات، وإضفاء وعياً جديداً بهذه التدابير وإجراءاتها والمساءلة الشاملة، لكن على الرغم من أن هذه المقاييس قد تم تطبيقها كثيراً وبشكل مناسب على التنظيم والعمليات الإدارية أكثر من الشؤون الأكاديمية في الجامعات والكليات، إلا أنّ ذلك سبب انحرافاً في العمليات الإدارية في بيئة التعليم العالي، لأنها تشترك في العديد من الخصائص القابلة للقياس للعمليات التجارية التي يمكن تقييمها وفقاً للعديد من نفس المعايير (الشايب والشايب، 2017).

لذا كانت الهندرة أكثر فاعلية من تطبيق الجودة الشاملة، لأنّ الأنشطة الأكاديمية أكثر صعوبة من حيث تحديدها وتقييم نتائجها على مستوى الأفراد والمجتمع البشري والمجتمع الصناعي، على عكس المستوى الصناعي الذي قد تظهر نتائجه مباشرة على المجتمع (الصالح، 2013).

من هذا المنطلق نشأت صعوبة في هندرة التعليم العالي، مثل عدم وجود تشابه واضح بين قطاع الصناعة مثلاً والكليات والجامعات، وسبب ذلك أنّ العملية الأكاديمية تختلف اختلافاً جوهرياً عن إجراءات الأعمال، فهي تعارض نماذج الأعمال الإنتاجية من حيث الفكرة وكيفية الوصول للنتيجة، كما أنها تقاوم نوع القياس الكمي الذي تتطلبه التجارة، تؤدي محاولات القياس الكمي، لأنّ التعليم مبني على أسس التجربة والخطأ والقياس والابتكار، وفي عالم الأعمال فإنه يكون على أساس الطرق التي تؤدي إلى ربح مادي (الخطيب، 2013).

لهذا السبب فإنّ الهندرة يجب أن تُطبق فقط على العمليات الإدارية، أي عمليات الدعم التي هي الجانب الشبيه بالعمل في التعليم العالي، وذلك لأنّ الهندرة تتم في إجراءات العمل القياسية، وفي مؤسسات التعليم العالي تتطلب درجة من الاتفاق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والأمناء، كي يتم الاتفاق على توزيع العمل، ولتعدد التخصصات في هذه المؤسسات، وإذا تمت الهندرة كما في المؤسسات الاقتصادية فقد يؤدي ذلك إلى إرباك في التعليم الجامعي، خاصة عند محاولة بناء أدوات لقياس وتقدير وترشيد العمليات الأساسية في التعليم (الدجني، 2013).

لذا لا بد عند إجراء الهندرة في المؤسسات التعليمية العليا، يجب الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار العمليات الأكاديمية الأساسية والعمليات الجزئية، لوجود العديد من المجالات الأكاديمية والإدارية في الكلية أو الجامعة، ومن ذلك مثلاً أنه يمكن النظر إلى العمليات التجارية الأساسية في التعليم العالي على أنها تشمل الروابط بين الموردين والعملاء، بينما في أن كشف المرتبات وسجلات الطلبة قد لا تكون عمليات أساسية في المؤسسات الجامعية (عمرو، 2018).

ولتوضيح عملية الهندرة حسب مستويات التعليم، يمكن القول أنها يجب أن تتم وفق المسلمات الآتية بحسب وجهة نظر الباحثة:

- وحدات التدريس والتعليم الأساسية هي أساساً مهمة التدريس والتعليم، وليست مهمة إدارية يمكن توزيعها أو تغيير القائم بها.
- يوجد اختلاف جذري بين المعلم والمتعلم والمحتوى من مهمة تعليم وتعلم إلى أخرى، فتدريس الفنون يختلف كلياً عن تدريس الآداب، والتخطيط مختلف كلياً.
- تشكل الطرق التقليدية والأدوات التكنولوجية الحديثة معاً مجموعة موحدة من الأدوات والأساليب، وكل منها مناسب لبعض مهام التدريس والتعلم دون غيرها.
- يجب تطوير الأساليب والأدوات لتناسب بيئة التعلم باستمرار، وربط ذلك بطريقة علمية واجتماعية واقتصادية مع المجتمع، وإلا سيفقد التعليم ترابطه مع المجتمع، وليس من منظور إنتاجي فقط كما في المؤسسات.
- إن إعادة التفكير في التدريس والتعلم مسألة مستمرة وغير مقيدة بقيود محددة، إنما تتوسع باستمرار، بحيث يكون التفكير مؤثر وبشكل كبير على أدوار ومسؤوليات الطالب والمعلم والعمليات الإدارية والتقويمات، أي من أجل زيادة كفاءة استخدام الموارد كافة، ولا يتم الاستغناء عن أي عنصر سابق، على عكس الهندرة في المؤسسات التي قد تختزل أو تستغني عن عملية أو عنصر ما.

2.2.5 مدى نجاح الهندرة في المؤسسات التعليمية:

عادة ما يكون الدافع للقيام بالهندرة هو تحقيق تحسين جذري ونوعي في الأداء، وخفض التكلفة وزيادة الجودة، وهي ممكنة التحقيق في المؤسسات التعليمية، نظراً لأن المؤسسات التعليمية تعمل بشكل مشابه للأنواع الأخرى من منظمات الأعمال، فيمكنها استخدام أدوات الإدارة المختلفة التي

تستخدمها منظمات الأعمال، بحيث تحاول مؤسسات التعليم اعتماد أنظمة وعمليات إدارية جديدة تم تصميمها في الأصل لتلبية احتياجات منظمات الأعمال الأكثر كفاءة (صندوقة، وآخرون، 2020).

وعلى وجه التحديد يمكن للمؤسسات التعليمية القيام بخطوات مدروسة بعناية ومصممة جيداً لتقييم مدى فاعلية الهندرة، ومن هذه الخطوات دراسة الثقافة القائمة في المؤسسة والمجتمع، ودراسة كل ما يتعلق بالأساليب الجديدة والتقنيات الحالية لتوفير تطوير المعرفة ونقلها بطرق أكثر إنتاجية، مثل إجراء تغييرات أساسية في طرق التدريس والبحث العلمي، فضلاً عن أنه يمكن تطبيق الهندرة في إعادة تصميم العمليات الإدارية للتعليم كباقي الأنواع الأخرى من المنظمات (النخالة، 2015).

وتتم الهندرة في مؤسسات التعليم بطرق التعليم وأساليبه واستراتيجياته، وفي العمليات الإدارية على كافة المستويات الإدارية، مثل إجراء الهندرة لمعالجة العمليات التعليمية، وطريقة التقويم الأكاديمي وجدولة الدروس، وإعادة النظر في الموارد التعليمية، وتصميم التفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتوافر الموارد المادية والافتراضية والبشرية ومدى فعالية استخدامها (McAdam, 2001).

2.3.6 سبل التغلب على معوقات تطبيق الهندرة:

تطرقت دراسة أبو كريم (2016) إلى اقتراح للتغلب على صعوبات تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية، واقترحت البدء من الإدارة العليا على المستوى التنفيذي، ثم يتم تفويض مسؤولية برامج إعادة هيكلة الأعمال إلى مستوى أدنى من الإدارة، وأن يتم تعيين فريق مساهم بالمشروع من قبل المجموعة التنفيذية لمشروع الهندرة، وبحسب مسمياتهم الوظيفية، ويتم تشكيل فرق مماثلة لتمثيل المجالات الوظيفية المختلفة داخل مؤسسات التعليم الخاصة بهم.

وأكدت على هذا النهج دراسة عمرو (2018) من حيث تحديد معايير التغيير باعتبارها التزاماً بتحديد الوسائل لإدارة أكثر فعالية وكفاءة، لتشمل هذه المعايير إعادة تصميم لعمليات التعليم،

والهدف من إنشاء فرق متعددة التخصصات للعمل، مع أخذ الآراء المختلفة على جميع مستويات المؤسسة، فذلك يتيح ذلك تخطيط العمليات الأساسية وتحديد الأدوار والوظائف المعنية. بينما تطرقت دراسة النخالة (2015) إلى أنّ أفضل سبل التغلب على معوقات تطبيق الهندرة يجب أن يتم بالتغييرات في نظام الإدارة القائمة، فذلك يوضح كيفية تغيير النظام وتحسين العمل وتحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين العمليات التنظيمية، وأيضاً إظهار كيفية تأثر الإداريين والفرق بالانتقال التنظيمي، والهدف من ذلك ضمان استخدام النظام الجديد ويمكنه التعامل مع جميع الإجراءات بفعالية.

وتناولت دراسة (Francis. & Zairi, 2007) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمنهج للتغلب على صعوبات تطبيق الهندرة، بحيث يتم تقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل طبيعي في إعادة هندسة الأداء ومكون حاسم، والذي له دور هام ومستمر في مشاريع إعادة هندسة الأعمال. تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "مجالات نظام المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي تزود الإداريين بالمعلومات المطلوبة، وتتحقق هذه الفعالية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبمشاركة قاعدة البيانات مما يجعل المعلومات متاحة في أي مكان، واستخدام شبكات الاتصالات، مما يتيح للمنظمات أن تكون مركزية ولا مركزية في نفس الوقت، وبالتعرف التلقائي والتتبع، مما يسمح بتأسيس الأعمال الإدارية الجديدة بسهولة.

2.3 الدراسات السابقة:

لم يتم تناول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية بدراسات عديدة، فقد كان التركيز منصباً على الإجراءات والتصورات المقترحة للتغلب على معوقات الهندرة، وعلى واقع تطبيق الهندرة في المدارس والكليات وحتى وزارات التربية والتعليم، كذلك تطوير كليات وجامعات وفق منظور الهندرة، وقد كان من الدراسات ما يأتي:

2.3.1 الدراسات العربية:

أجرى أبو عصبه وآخرون (2020) دراسة بهدف التعرف إلى معوقات تطبيق الهندرة لدى مديري المدارس الحكومية في القدس، وذلك من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة على معوقات تطبيق الهندرة. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاسبانة مع عينة مسحية بلغت (49) مديراً ومديرة، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ معوقات تطبيق الهندرة جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، لصالح الذكور، ومتغير مستوى المدرسة لصالح أساسية دنيا ولصالح ثانوية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية.

بينما سعت دراسة عوينان (2020) إلى تحديد بعض من الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الهندرة في رياض الأطفال في دولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج المسحي، وذلك لثلاثة مجالات، وهي: إدارات رياض الأطفال، والأسس النظرية للهندرة، والمعوقات التي تواجهها، وقد توصل إلى أنّ معوقات عديدة، كان أبرزها عدم وجود رؤية واضحة حول مفهوم الهندرة، والإجراءات الإدارية المعقدة، وعدم التركيز على تحسين الهيكل التنظيمي، وإهمال الاستفادة من التجارب الناجحة.

وقام صميلى (2018) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الهندرة بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، والتعرف على درجة تطبيقها من وجهة نظر معلماتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، التي تم تطبيقها مع عينة عشوائية بلغ عددها (316) معلمة، وقد اتضح من النتائج أن درجة تطبيق الهندرة في تلك المدارس جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق الهندرة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهن خبرة أكثر من 11 سنوات، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي، وقد ظهر من النتائج أنّ هذا الواقع معيقات بدرجة منخفضة تمثلت في عدم الدعم الكافي من الإدارة العليا للتعليم، وعدم وجود الوعي الكافي حول الهندرة في المدارس بهدف توضيح أهمية تبني هذا المدخل وفوائده.

وهدف دراسة المواضيع (2018) إلى تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية بحسب الهندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (115) عضو هيئة تدريس من أربع جامعات أردنية، وقد اتضح من النتائج أن تطبيق الهندرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، وأنه لا بد من تم وضع آليات لتطوير كليات العلوم التربوية بحسب الهندرة.

وسعت دراسة عبد الرحمن (2017) إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، واقتراح أهم التطلعات المستقبلية لتجاوزها، ولتحقيق هذين الهدفين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، فقد تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (193) موظفاً من وزارة التعليم العالي، حيث أظهرت النتائج أن جميع المعوقات جاءت

بدرجة عالية، وهي على الترتيب: المعوقات المالية، ثم التقنية، ثم الإدارية، ثم التنظيمية، ثم التقويمية، ثم البشرية.

وهدفت دراسة **عساف (2017)** إلى الكشف عن تقديرات أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق الهندرة في العمليات الإدارية في جامعتي الأزهر والإسلامية في غزة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، حيث تم توزيع الاستبانة على (95) عضو هيئة تدريس من الجامعتين، وقد أظهرت النتائج أن تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق الهندرة كان عالياً، وكانت المعوقات على الترتيب: المالية ثم البشرية ثم الإدارية ثم التقنية، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

وأجرى **الجعارات (2017)** دراسة بهدف الكشف عن العلاقة بين استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لأسلوب الهندرة من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء وإدارة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة مع عينة عشوائية بلغ عددها (204) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج درجة ممارسة المديرين للهندرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، واتضح وجود علاقة إيجابية بين درجة استخدام المديرين للهندرة ودرجة ممارسة إدارية التغيير، واتضح عدم فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى **أبو كريم (2016)** دراسة بهدف الكشف عن معوقات استخدام الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدراء، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (114) مديراً ومديرة، وقد اتضح من النتائج أن درجة معوقات استخدام الهندرة جاء

متوسطاً، وأن أبرز هذه المعوقات تتمثل في ضعف المعرفة بمفهوم الهندرة، وجمود اللوائح والقوانين، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وضعف المهارات القيادية.

دراسة النخالة (2015): هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء الهندرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع أداء رؤساء الأقسام، ثم المنهج البنائي لاقتراح التصور المقترح، واستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مسحية بلغ عددها (121) رئيس قسم، حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على درجة كبيرة جداً، كذلك جاءت مجالات الدراسة على الترتيب: القيادة ثم التخطيط ثم التطبيق ثم الاتصال، واتضح أيضاً عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والتخصص، وبناء على هذه النتائج اتضح للباحثة أنه لا توجد معوقات في تطبيق المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم باستخدام أسلوب الهندرة.

كذلك هدفت دراسة ربحان (2014) إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الحكومية في قطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، حيث تم توزيعها بطريقة مسحية على مديري المدارس الحكومية في غزة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (397) مديراً ومديرة، وقد أظهرت النتائج وجود معوقات وبدرجة مرتفعة، كانت على الترتيب: المعوقات المالية ثم المعوقات التقنية ثم الإدارية ثم البشرية، واتضح وجود فروق في معوقات تطبيق الهندرة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية ومستوى المدرسة.

وقام الننتشة (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر الهندرة على: تصميم الهيكل التنظيمي، وقدرات

تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، والتعرف على انعكاسات الهندرة على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات البلدية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة مسحية من موظفي بلدية الخليل، بلغ عددهم (137)، وقد اتضح من النتائج أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، أن بلدية الخليل بحاجة لزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، بالمقابل اتضح وجود اهتمام لدى البلدية بمجال تكنولوجيا المعلومات، وجميعها بدرجة متوسطة.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Pasaribu et al, 2021) دراسة هدفت إلى تقييم الإجراءات الحالية وتصميمها وتنفيذها، وذلك في نظام الإجراءات الرسمية الالكترونية في إحدى جامعة تيلكوم الخاصة في اندونيسيا بناء على مفهوم الهندرة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثون المنهج المختلط، وذلك من خلال حساب أداء الإجراءات الرسمية التي بلغ عددها (122) إجراء، قبل الهندرة وبعدها، ثم تنفيذ الطريقة النوعية بإجراء مقابلات مع مجموعة بؤرية تكونت من ثلاثة رؤساء أقسام، وبعد تحليل النتائج الكمية والنوعية اتضح أن الهندرة تؤدي إلى تغييرات جذرية في نظام الإجراءات الرسمية في الجامعة، وأن أبرز معيقات إجراء الهندرة تتمثل في نظام مختلط من اليدوي غير المتصل بالإنترنت إلى الإنترنت بالكامل، وعملية اتخاذ القرار شديدة المركزية تؤدي إلى تقليل استخدام الهندرة، كذلك يقلل من تنفيذ الهندرة عدم توافر نظام مراقبة واضح.

وهدف دراسة (Dagher, 2020) إلى تطوير نموذج إعادة هندسة لنظام التعليم لتحسين التحصيل الدراسي للطلاب في المدارس الأردنية، وذلك من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة تكونت عينة الدراسة من (783) معلماً ومديراً، وقد اتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل الطلبة

في المدارس الأردنية تعزى لمتغير (نوع الوظيفة) ولصالح (المعلمين). وبحسب ما طورته الدراسة من نموذج لإعادة هندسة النظام لتحسين تحصيل الطلاب في المدارس الأردنية، اتضح وجود العديد من العناصر المؤثرة على الهندرة في المدارس الأردنية، ومنها صعوبة اختيار البدائل واتساقها مع سياسة وزارة التربية وخططها وأنظمتها وفلسفتها، ومدى توافقها مع مجموعة القواعد الحاكمة بحسب المنفعة أو المكاسب التي يمكن تحقيقها، ودرجة المخاطرة المتوقعة، إضافة إلى معيق عدم مراعاة ظروف الطلبة بعد الهندرة لإيجاد حلول لمشاكلهم التعليمية وتحسين مستوى تحصيلهم الأكاديمي.

أما دراسة (Mawdieh, 2020) فقد هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة إعادة هندسة نهج العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال في الأردن من منظور مديرات ومعلمات، وما يمكن أن تواجهه من مشكلات عند ممارستها، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الاستبانة مع عينة عشوائية بلغ عددها (242) منهن 61 مديرة و161 معلمة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة ممارسة نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال في الأردن كان مرتفعاً من وجهة نظر المديرات، وكان المتوسط العام لدرجة ممارسة نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المعلمات متوسطاً، بينما تمثلت الصعوبات في عدم العمل على نشر وترسيخ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، ولا يتم وضع وضع نظام تدريبي على منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يستهدف مديرات ومعلمات في مؤسسات رياض الأطفال.

وهدفت دراسة سيو (Seo, 2013) إلى الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط للهندرة في المؤسسات الكبرى والجامعات، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة المقابلة مع عينة قصدية بلغ عددها (91) موظفاً يعملون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وقد اتضح من

النتائج أن أبرز معوقات التخطيط للهندرة هو عدم وجود دعم من الإدارات العليا، كذلك صعوبة إجراء التغيير.

وقام (Mekonnen, 2011) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الآفاق والتحديات لتنفيذ الهندرة الإدارية في الجامعات الحكومية في أثيوبيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهجي النوعي، وأداة الاستبانة مع عينة طبقية قصدية بلغ عددها (40) من موظفي الجامعات، واستخدمت كذلك أداة المقابلة مع (3) موظفين، وقد أظهرت النتائج أن أعلى تحديات الهندرة كانت تتمثل في: إدارة التغيير والعوامل التنظيمية وعوامل تكنولوجيا المعلومات وعدم دعم الإدارة العليا.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث الأهداف:

تناولت الدراسات السابقة تطبيق الهندرة ومعوقاتهما في المؤسسات التعليمية من جوانب مختلفة، فقد درست وبحثت في معوقات تطبيق الهندرة، كما في دراسة أبو عصبه وآخرون (2020) التي هدفت إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الهندرة لدى مديري المدارس الحكومية، كذلك دراسة أبو كريم (2016) التي كانت بهدف الكشف عن معوقات استخدام الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، و دراسة ربحان (2014) التي هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الحكومية. بينما عملت دراسة عبد الرحمن (2017) إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي، أما دراسة عساف (2017) فسعت إلى الكشف عن تقديرات أعضاء هيئات التدريس في الجامعات. أما دراسة (Mekonnen, 2011) فتناولت الآفاق والتحديات لتنفيذ الهندرة الإدارية في الجامعات، ودراسة سيو (Seo, 2013) تناولت معوقات تطبيق التخطيط للهندرة في المؤسسات الكبرى والجامعات.

بينما سعت دراسة عوينان (2020) إلى تحديد بعض من الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الهندرة في رياض الأطفال، كذلك دراسة صميلي (2018) التي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الهندرة بالمدارس الثانوية ودرجة تطبيقها من وجهة نظر معلماتها، على خلاف دراسة المواضية (2018) التي سعت إلى تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات بحسب الهندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واختلفت دراسة الجعارات (2017) من حيث الكشف عن العلاقة بين استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندرة وإدارة التغيير، كذلك تناولت دراسة النخالة (2015) تصورات لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في ضوء الهندرة، أما دراسة الننتشة (2009) فهدفت إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي.

ومن الدراسات التي تناولت تقييم الهندرة في المؤسسات التعليمية، منها دراسة (Pasaribu et al, 2021)، كذلك دراسة (Dagher, 2020) التي سعت إلى تطوير نموذج إعادة هندسة لنظام التعليم لتحسين التحصيل الدراسي، ودراسة (Mawdieh, 2020) التي هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة إعادة هندسة نهج العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً: من حيث الأدوات: اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على أداة الاستبانة، واثنيتن فقط اعتمدت على المقابلات فقط، ومنها ما اعتمدت على المقابلات والاستبانة معاً.

ثالثاً: من حيث المنهج: استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي والوصفي التحليلي، وواحدة فقط اعتمدت المنهج المسحي.

رابعاً: من حيث العينة: تركزت العينات في الدراسات السابقة على الأكاديميين والإداريين، فكانت من المعلمين والمدراء وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات والكليات.

خامساً: من حيث النتائج: توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة متنوعة من النتائج، فقد توصلت إلى أن معوقات تطبيق الهندرة جاءت بدرجة عالية، وأحياناً متوسطة، ووجود معوقات عديدة، كان أبرزها عدم وجود رؤية واضحة حول مفهوم الهندرة، والإجراءات الإدارية المعقدة، وعدم التركيز على تحسين الهيكل التنظيمي، وإهمال الاستفادة من التجارب الناجحة، وعدم الدعم الكافي من الإدارة العليا للتعليم، وعدم وجود الوعي الكافي حول الهندرة في المدارس بهدف توضيح أهمية تبني هذا المدخل وفوائده، وضعف المعرفة بمفهوم الهندرة، وجمود اللوائح والقوانين، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وضعف المهارات القيادية. وعدم اهتمام بكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.

وكان من أبرز هذه المعوقات: المعوقات المالية والتقنية والإدارية والتنظيمية والتفويضية والبشرية.

أما درجة ممارسة الهندرة فقد كان متوسطاً سواء في المدارس أو الكليات.

واتضح وجود عناصر مؤثرة على الهندرة في المدارس، منها صعوبة اختيار البدائل واتساقها مع سياسة وزارة التربية وخططها وأنظمتها وفلسفتها، وعدم العمل على نشر وترسيخ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وصعوبة إدارة التغيير والعوامل التنظيمية وعوامل تكنولوجيا المعلومات وعدم دعم الإدارة العليا.

ومما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت المعوقات من وجهة نظر الإداريين وبمسمياتهم الوظيفية وهي (مدير، ونائب مدير، وسكرتير)، كذلك تخصيص فئة المدارس الثانوية فقط، والتميز باستخدام متغير عدد الدورات الإدارية، بينما تشابهت من حيث وضع مقترحات وسبل علاج معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية.

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

3.1 المقدمة.

3.2 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

3.5 أداة الدراسة.

3.6 صدق الأداة.

3.7 ثبات أداة الدراسة.

3.8 إجراءات الدراسة.

3.9 متغيرات الدراسة

3.10 المعالجات الإحصائية.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات:

3.1 المقدمة:

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

3.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج الأنسب الذي يدرس الظاهرة قيد الدراسة ويمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في المدارس الثانوية في ضواحي القدس، والذين يتمثلون بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير، ونائب مدير، وسكرتير)، بحيث يتكون منهم الطاقم الإداري

ويتواجد في كل مدرسة، وقد بلغ عدد هذه المدارس (27) مدرسة، أي أنّ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة يبلغ (81) مديراً ونائباً وسكرتير.

3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مسحية طبقية وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، وللتعامل مع طبقة الإداريين في المدارس الثانوية فقط، حيث تمّ توزيع (81) استبانة على كافة المدارس، وبعد استرداد الاستبانات اتضح أنّ (73) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تمّ استبعاد (8) استبانات من جميع الفئات، وبهذا يبلغ مجموع أفراد العينة (73) مديراً ونائباً وسكرتير، وفيما يلي وصف لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (3.1) الآتي:

جدول 3.1 خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	37.0%
	أنثى	46	63.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26	35.6%
	دراسات عليا	47	64.4%
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	14	19.2%
	أكثر من 10 سنوات	59	80.8%
عدد الدورات الإدارية	5 دورات فأقل	38	52.1%
	6-10 دورات	29	39.7%
	11 فأكثر	6	8.2%
المسمى الوظيفي	مدير	24	32.9%
	نائب مدير	25	34.2%
	سكرتير	24	32.9%
المجموع		73	100%

يتضح من هذه البيانات أنّ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن بلغت نسبة الإناث قد بلغت (63.0%)، ونسبة الذكور (37%)، وجاء توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن حصلت الفئة دراسات عليا على نسبة (64.4%) ونسبة الفئة بكالوريوس (53.6%)، وجاء توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة أن حصلت الفئة أكثر من (أكثر من 10 سنوات) على نسبة (80.8%)، وحصلت الفئة (10 سنوات فأقل) على نسبة (19.2%)، وجاء توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات الإدارية أن حصلت الفئة (5 فأقل) على نسبة (52.1%)، وحصلت الفئة (6-10 دورات) على نسبة (39.7%)، وحصلت الفئة (11 فأكثر) على نسبة (8.2%)، وجاء توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي أن حصلت الفئة (نائب مدير) على نسبة (34.2%)، ونسبة (سكرتير) بلغت (32.9%) ونسبة (مدير) بلغت (32.9%).

3.5 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة، حيث تم توزيعها بطريقة ورقية على مجتمع الدراسة، وذلك لاختيار عينة مسحية طبقية، وقد تكونت هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين، الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية، وهي الجنس، وله مستويان، ذكر وأنثى، والمؤهل العلمي وله مستويان بكالوريوس ودراسات عليا، وسنوات الخبرة، وله مستويات 10 سنوات فأقل وأكثر من 10 سنوات، وعدد الدورات الإدارية وله ثلاثة مستويات 5 دورات فأقل و6-10 دورات، و11 دورة فأكثر، والمسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات مدير ونائب مدير، وسكرتير.

أما القسم الثاني فقد تكون من (57) فقرة موزعة محاور الدراسة الأربعة، وهي: المحور الأول مخصص لقياس المعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة وبواقع (18) فقرة، والمحور الثاني مخصص لقياس المعوقات البشرية وبواقع (19) فقرة، والمحور الثالث مخصص لقياس المعوقات التقنية وبواقع (10) فقرات، والمحور الرابع مخصص لقياس المعوقات المالية وبواقع (10) فقرات أيضاً.

3.6 صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تمّ التحقق من صدقها بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول (3.2) يوضح ذلك:

جدول رقم (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.452	0.580	q29	0.372**	0.001
q2	0.170	0.152	q30	0.451	0.052
q3	0.214	0.131	q31	0.495**	0.000
q4	0.154	0.194	q32	0.463	0.058
q5	0.221	0.270	q33	0.421**	0.000
q6	0.315	0.130	q34	0.214	0.070
q7	0.076	0.521	q35	0.319**	0.006
q8	0.075	0.528	q36	0.075	0.527
q9	0.423**	0.000	q37	0.456**	0.002
q10	0.691**	0.000	q38	0.521**	0.000
q11	0.478**	0.000	q39	0.299*	0.010
q12	0.755**	0.000	q40	0.644**	0.000
q13	0.721**	0.000	q41	0.755**	0.000

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q14	0.264 [*]	0.024	q42	0.644 ^{**}	0.000
q15	0.591 ^{**}	0.000	q43	0.764 ^{**}	0.000
q16	0.026	0.826	q44	0.531 ^{**}	0.000
q17	0.024	0.838	q45	0.371 ^{**}	0.001
q18	0.194	0.099	q46	0.032	0.788
q19	0.451 ^{**}	0.000	q47	0.132	0.265
q20	0.606 ^{**}	0.000	q48	0.003	0.977
q21	0.458 ^{**}	0.000	q49	0.210	0.075
q22	0.129	0.279	q50	0.606 ^{**}	0.000
q23	0.439 ^{**}	0.000	q51	0.427 ^{**}	0.000
q24	0.363 ^{**}	0.001	q52	0.074	0.535
q25	0.291	0.166	q53	0.674 ^{**}	0.000
q26	0.563 ^{**}	0.000	q54	0.629 ^{**}	0.000
q27	0.539 ^{**}	0.000	q55	0.091	0.446
q28	0.264 [*]	0.024	q56	0.699 ^{**}	0.000
			q57	0.026	0.826

*، ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى اتساق داخلي بين الفقرات وأنها جميعا تشترك في قياس ما صممت الاستبانة من أجل قياسه وهو قياس معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين.

3.7 ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وكانت الدرجة الكلية لمستوى معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الإداريين قد بلغت

(0.772)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول الآتي

يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية للأداة:

جدول (3.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المعوقات الإدارية	73	18	0.73
المعوقات البشرية	73	19	0.78
المعوقات التقنية	73	10	0.84
المعوقات المادية	73	10	0.74
الدرجة الكلية	73	57	0.772

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن الدرجة الكلية كانت درجة الثبات فيها بدرجة جيدة، وبذلك يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات.

3.8 إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق المراحل الآتية:

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية (المادة النظرية): تم جمع البيانات الثانوية من العديد من

المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل

وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول

الى نتائج الدراسة لاحقاً.

2. مرحلة جمع البيانات الأولية (البيانات): بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها

والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيعها بطريقة ورقية على أفراد عينة الدراسة،

وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى

الأهداف المحددة.

3. بعد الانتهاء من الفترة اللازمة لتعبئة الاستبانة، تم جمعها ومن ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم تصلح منها.

4. مرحلة إدخال البيانات: قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.

5. مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.

6. مرحلة مناقشة النتائج: قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصلت عليها الباحثة.

3.9 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وله مستويان: ذكر وأنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس دراسات عليا.
- سنوات الخبرة، وله مستويان: 10 سنوات فأقل وأكثر من 10 سنوات.
- عدد الدورات الإدارية وله ثلاثة مستويات: 5 فأقل 6-10 11 فأكثر.
- المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات: مدير نائب مدير سكرتير.

ثانياً: المتغير التابع:

وهو درجة المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية والمادية عند تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية.

3.10 المعالجات الإحصائية:

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (T- test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار توكي (Tukey test)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

1.4 المقدمة.

2.4 نتائج الدراسة

4.2.1 نتائج السؤال الرئيس

4.2.2 نتائج السؤال الأول

4.2.3 نتائج السؤال الثاني

4.2.4 نتائج السؤال الثالث

4.2.5 نتائج السؤال الرابع

4.2.6 نتائج السؤال الخامس

4.2.7 نتائج السؤال السادس

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة وتحليلها:

4.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو (معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين) وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات الآتية كما في الجدول الآتي:

جدول (4.1) الدرجات ومدى متوسطها الحسابي

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم استخدام المعيار الإحصائي، باستخدام المعادلة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

- $2.33 = 1.33 + 1$ وبذلك تكون الفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (2.33 فأقل)، تعني أن درجة معوقات الهندرة جاء بدرجة منخفضة.
- $3.67 = 1.33 + 2.34$ وبذلك تكون الفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (3.67-2.34)، تعني أن درجة معوقات الهندرة جاء بدرجة متوسطة.

- $5 = 1.33 + 3.68$ وبذلك تكون الفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (3.68 فأعلى)، تعني أن درجة معوقات الهندرة جاء بدرجة عالية.

4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

4.2.1 نتيجة السؤال الرئيس:

نص السؤال: ما معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة معوقات تطبيق الهندرة، تم حساب المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية واستخراج الدرجات لجميع محاور الدراسة كلاً على حدة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.2) الآتي:

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية والدرجات لجميع محاور

الدراسة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري الكلية	المتوسط الحسابي الكلي	المحور
عالية	0.20	4.28	الرابع: المعوقات المادية
عالية	0.41	3.80	الأول: المعوقات الإدارية
متوسطة	0.15	3.67	الثاني: المعوقات البشرية
متوسطة	0.46	3.57	الثالث: المعوقات التقنية
عالية	0.305	3.83	الدرجة الكلية

يتضح من هذه البيانات أنه توجد معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين وبدرجة عالية، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة (3.83)، وجاء ترتيب محاور الدراسة بحسب المتوسط الحسابي الكلي بأن جاء المحور الرابع وهو المعوقات المادية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي كلي بلغ (4.28)، ثم جاء المحور الأول وهو المعوقات الإدارية بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، ثم جاء المحور الثاني

وهو المعوقات البشرية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، ثم جاء المحور الثالث وهو المعوقات التقنية بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57).

4.2.2 نتيجة بالسؤال الأول:

نص السؤال: ما درجة المعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة المعوقات الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب المتوسط الحسابي الأعلى، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (4.3).

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة

في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب المتوسط الحسابي الأعلى تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات الإدارية	الرقم الترتيبي
عالية	0.39	4.18	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس	11
عالية	0.48	4.18	تقيد المدراء في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا	2
عالية	0.37	4.16	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة الإدارية	13
عالية	0.35	4.14	اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة	15
عالية	0.30	4.10	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية	14
عالية	0.72	4.01	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة	9
عالية	0.00	4.00	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في الهندرة الإدارية	12
عالية	0.78	3.95	اتباع المركزية في الإدارة من قبل الوزارة	1

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات الإدارية	الرقم الترتيبي
عالية	0.31	3.89	قلة دعم الإدارة بوزارة التعليم لتطبيق الهندرة الإدارية في المدارس	5
عالية	0.37	3.84	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة لدى إدارة العليا في وزارة التربية والتعليم	6
عالية	0.40	3.81	تقييد الهندرة الإدارية على المشكلات التي تواجهها المدرسة فقط	10
عالية	0.55	3.75	ضعف قدرة الإدارة العليا على تشخيص مشكلات الوضع الحالي للإدارة المدرسية	7
متوسطة	0.47	3.67	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار	16
متوسطة	0.50	3.59	ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات	18
متوسطة	0.50	3.58	الإفتقار إلى نظام تحفيز فعال لدى المدراء يشجع على الإبداع	3
متوسطة	1.00	3.42	المشاركة الضعيفة لمديري المدارس في عملية التخطيط لهندرة العمليات الإدارية	8
متوسطة	0.83	3.37	افتقار الإدارة المدرسية إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس	4
متوسطة	0.63	2.99	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين	17
عالية	0.41	3.80	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) السابق إلى وجود معيقات إدارية وبدرجة عالية، حيث بلغت الدرجة الكلية للمحور الأول (3.8)، واتضح أن أكثر المعوقات الإدارية شيوعاً كانت صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس، تبعها تقييد المدراء في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا، ثم قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة الإدارية، ثم اعتماد معايير

تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة، تبعها قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية.

في حين كانت أقل المعوقات الإدارية شيوعاً هي ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين، ثم افتقار الإدارة المدرسية إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس، تبعها المشاركة الضعيفة لمديري المدارس في عملية التخطيط لهندرة العمليات الإدارية، ثم الإفتقار إلى نظام تحفيز فعال لدى المدراء يشجع على الإبداع.

4.2.3 نتيجة السؤال الثاني:

نص السؤال: ما درجة المعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة المعوقات البشرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (4.4) الآتي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

الرقم الترتيبي	المعوقات البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي فقط في معالجة الأخطاء الإدارية	4.37	0.49	عالية
6	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات	4.33	0.47	عالية
9	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى هندرة العمليات الإدارية	4.23	0.43	عالية
2	قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة	4.19	0.40	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات البشرية	الرقم الترتيبي
عالية	0.72	4.08	تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً	7
عالية	0.82	4.03	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة	10
عالية	0.71	3.97	تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة	5
عالية	0.40	3.81	ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي	13
عالية	0.46	3.70	ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الإنترنت لدى مديري المدارس	15
متوسطة	0.47	3.67	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس	11
متوسطة	0.50	3.48	إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة بحيث لا تمثل أولوية لأعمالهم	8
متوسطة	0.79	3.37	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية	1
متوسطة	0.81	3.32	التماس مديري المدارس الأعذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم	17
متوسطة	0.79	3.29	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج الهندرة الإدارية في مؤسسات أخرى	3
متوسطة	0.87	3.27	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية	4
متوسطة	0.68	3.23	ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتي	18
متوسطة	0.68	3.23	تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة	14
متوسطة	0.87	3.11	افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها	19

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات البشرية	الرقم الترتيبي
كبيرة	0.75	3.01	إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة	16
متوسطة	0.15	3.67	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) السابق إلى وجود معوقات بشرية في تطبيق الهندرة من وجهة نظر الإداريين وبدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمحور الثاني (3.67)، ويتضح أن أكثر المعوقات البشرية كانت اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي فقط في معالجة الأخطاء الإدارية، تبعها افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات، ثم ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى هندرة العمليات الإدارية، تبعها قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة، ثم تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.

في حين كانت أقل المعوقات البشرية شيوعاً هي إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة، ثم افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها، تبعها تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة.

4.2.4 نتيجة السؤال الثالث:

نص السؤال: ما درجة المعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن السؤال السابق معرفة المعوقات التقنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (4.5) الآتي:

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات التقنية	الرقم الترتيبي
عالية	0.25	4.07	الإفتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين	9
عالية	0.26	3.96	ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات	10
عالية	0.85	3.86	تقادم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب التقدم التقني السريع	3
عالية	0.55	3.84	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة	2
عالية	0.72	3.70	افتقار المدرسة إلى مكتبة إلكترونية	1
متوسطة	0.65	3.55	افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات	8
متوسطة	0.75	3.47	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة	5
متوسطة	1.07	3.18	افتقار المدرسة إلى برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري	4
متوسطة	1.00	3.07	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة	7
متوسطة	0.89	2.99	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة الإنترنت	6
متوسطة	0.46	3.57	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.5) السابق إلى وجود معوقات تقنية وبدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمحور الثالث (3.57)، ويتضح أن أكثر المعوقات التقنية شيوعاً كانت الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين، تبعها ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات، ثم تقادم أجهزة الحاسوب

المتوفرة في المدرسة بسبب لتقدم التقني السريع، تبعها افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة، ثم افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية.

في حين كانت أقل المعوقات التقنية شيوعاً هي افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة الإنترنت، ثم ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة، تبعها افتقار المدرسة إلى برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري، ثم ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة.

4.2.5 نتيجة السؤال الرابع:

نص السؤال: ما درجة المعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة المعوقات المادية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب تنازلياً، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (4.6) الآتي:

جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

الرقم الترتيبي	المعوقات المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية	4.68	0.55	عالية
4	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق الهندرة الإدارية في المدارس	4.59	0.50	عالية
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة	4.41	0.50	عالية
9	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس	4.33	0.47	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات المادية	الرقم الترتيبي
عالية	0.43	4.25	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس	10
عالية	0.41	4.21	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس	5
عالية	0.39	4.18	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مكتبة حديثة في المدارس	8
عالية	0.31	4.11	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة	6
عالية	0.30	4.10	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة ترتيب العمليات الإدارية	7
عالية	0.81	3.95	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية	2
عالية	0.20	4.28	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.6) السابق وجود معيقات مادية وبدرجة عالية، حيث بلغت الدرجة الكلية للمحور الرابع (4.28)، ويتضح أن أكثر المعيقات المادية شيوعاً كانت وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية، تبعها ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق الهندرة الإدارية في المدارس، ثم نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة، تبعها قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس.

في حين كانت أقل المعيقات المادية شيوعاً هي ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية، ثم قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة ترتيب العمليات الإدارية، تبعها محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة، ثم ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مكتبة حديثة في المدارس.

4.2.6 نتيجة السؤال الخامس:

نص السؤال: ما سبل التغلب على معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم طرح مجموعة من الأسئلة على مدراء ونواب مدراء وسكرتير بلغ عددهم (3) للتحقق من مدى قدرة المدراس على تجاوز معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتوصل إلى سبل التغلب على معوقات الهندرة في المدارس، وكانت سبل التغلب على فئتين كما يلي:

الفئة الأولى: السبل الخاصة بالمدارس:

أجمعت الإجابات على وجود ست سبل يمكن استخدامها في المدارس، وهي:

(1) تحديد العقبات في المدارس: قبل محاولة التغلب على العقبات من المهم تحديدها وفهمها بوضوح، ويمكن القيام بذلك من خلال المقابلات مع الموظفين والمعلمين ومراقبة العمليات الإدارية الحالية في المدارس

(2) إشراك المعلمين والموظفين في عملية إعادة الهندسة: يجب أن يشارك الموظفون والمعلمون بشكل مباشر بالعمليات الإدارية التي تتم إعادة تصميمها في العملية من البداية. فهذا لا يساعد فقط في كسب تأييد أعمالهم، ولكنه يسمح أيضاً بتحديد العوائق المحتملة التي ربما لم يتم أخذها في الاعتبار في العمل المدرسي.

(3) استخدم نهجاً مرحلياً: بدلاً من محاولة إصلاح جميع العمليات الإدارية المدرسية مرة واحدة، يمكن أن يكون تنفيذ التغييرات على مراحل أكثر فاعلية. يسمح هذا باختبار العمليات الجديدة وتنقيحها قبل تنفيذها بالكامل.

4) الاستفادة من التكنولوجيا: غالبًا ما يمكن استخدام التكنولوجيا لأتمتة العمليات الإدارية وتبسيطها، مما يجعلها أكثر كفاءة وأقل عرضة للأخطاء، مع توفير الأجهزة الحديثة القادرة على تلبية جميع احتياجات المدارس.

5) توفير التدريب والدعم: قد يحتاج الإداريون والمعلمون إلى التدريب والدعم من أجل الاستخدام الفعال للتكنولوجيا أو العمليات الجديدة، ويمكن أن يساعد تقديم هذا الدعم في التغلب على أي عقبات قد تنشأ مستقبلاً في العملية التعليمية.

6) إيجاد عقلية التحسين المستمر: عملية الإدارة تتطور باستمرار لذا يجب إيجاد عقلية لدى الإداريين والمعلمين، وذلك للتغلب على العقبات في المستقبل، لأنه من المهم أن يكون في المدرس عقلية التحسين المستمر والانفتاح على الأفكار والتغييرات الجديدة.

الفئة الثانية: السبل العامة للمؤسسات الإدارية المسؤولة عن المدارس:

هناك عدة طرق للتغلب على معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية، منها:

1) إشراك أصحاب المصلحة المشتركة: إن إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين من إداريين ومشرفين على المعلمين في عملية إعادة الهندسة، فذلك يمكن أن يساعد في ضمان تلبية احتياجاتهم، ويساعد في عملية التنبر بأية تغييرات قد تحدث، مثل المناهج المدرسية.

2) التواصل الواضح: يمكن للتواصل الواضح بين الوزارة والمديريات والمدارس عن أسباب التغييرات والفوائد التي سيتم تحقيقها وعملية تنفيذها أن يساعد في تقليل مقاومة التغييرات.

3) وجود إدارة للتغيير: يمكن أن يساعد تنفيذ خطة إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم والمديريات في تقليل تأثير التغييرات على الموظفين وضمان الانتقال السلس إلى العمليات الجديدة، خصوصاً مع نشر ثقافة الهندرة.

4) المرونة: التحلي بالمرونة والانفتاح لدى المديریات على إجراء التعديلات حسب حاجة المدارس، يمكن أن يساعد في معالجة أي عقبات غير متوقعة قد تنشأ أثناء العملية.

5) إجراء اختبار تجريبي: يمكن أن يساعد الاختبار التجريبي من قبل الوزارة للعمليات الجديدة قبل طرحها على نطاق أوسع في المدارس، يساعد في تحديد أية مشكلات محتملة وإجراء التعديلات اللازمة.

6) اتباع سياسة التحسين المستمر: يمكن أن تساعد المراقبة المستمرة من الوزارة والمديریات وتقييم العمليات الجديدة لتحديد مجالات التحسين وإجراء التعديلات اللازمة في المدارس على ضمان بقائها فعالة وفعالة بمرور الوقت.

4.2.7 نتائج السؤال السادس:

نص السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الإدارية، المسمى الوظيفي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ تحويله إلى الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار "ت" للفروق في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى الجنس، كما هو واضح من خلال الجدول (4.7) الآتي.

جدول (4.7): نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات

تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعوقات إدارية	ذكر	27	3.77	0.13	71	-1.798	0.076
	أنثى	46	3.83	0.15			
المعوقات بشرية	ذكر	27	3.67	0.16	71	0.252	0.801
	أنثى	46	3.66	0.16			
المعوقات التقنية	ذكر	27	3.51	0.56	71	-0.725	0.431
	أنثى	46	3.60	0.40			
المعوقات المالية	ذكر	27	4.25	0.21	71	-0.887	0.378
	أنثى	46	4.30	0.20			
الدرجة الكلية	ذكر	27	3.78	0.13	71	-1.325	0.189
	أنثى	46	3.82	0.11			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار "ت" للفروق في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق

الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى المؤهل العلمي، كما هو واضح من خلال الجدول (4.8).

جدول (4.8): نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعوقات إدارية	بكالوريوس	26	3.84	0.11	71	1.368	0.176
	ماجستير فأعلى	47	3.80	0.16			
المعوقات بشرية	بكالوريوس	26	3.64	0.15	71	-0.993	0.324
	ماجستير فأعلى	47	3.68	0.16			
المعوقات التقنية	بكالوريوس	26	3.55	0.51	71	-0.181	0.857
	ماجستير فأعلى	47	3.57	0.44			
المعوقات المالية	بكالوريوس	26	4.20	0.13	71	-2.964	0.004
	ماجستير فأعلى	47	4.32	0.22			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	26	3.79	0.11	71	-0.811	0.420
	ماجستير فأعلى	47	3.81	0.13			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية

الحكومية تعزى المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

فقد كانت الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأكثر والذين كانت درجة المعوقات المالية لديهم

أعلى شيء بمتوسط حسابي (4.32)، مقابل (4.20) لحملة شهادة البكالوريوس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار "ت" للفروق في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى سنوات الخبرة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.9) الآتي:

جدول (4.9): نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات

تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعوقات الإدارية	10 سنوات فأقل	14	3.85	0.11	71	0.974	0.333
	11 سنة فأكثر	59	3.80	0.15			
المعوقات بشرية	10 سنوات فأقل	14	3.68	0.18	71	0.219	0.827
	11 سنة فأكثر	59	3.67	0.15			
المعوقات التقنية	10 سنوات فأقل	14	3.40	0.56	71	-1.520	0.133
	11 سنة فأكثر	59	3.61	0.43			
المعوقات المالية	10 سنوات فأقل	14	4.28	0.21	71	-0.018	0.986
	11 سنة فأكثر	59	4.28	0.20			
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	14	3.79	0.15	71	-0.546	0.587
	11 سنة فأكثر	59	3.81	0.12			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس

الثانوية الحكومية تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات ، كما هو واضح من خلال الجدول (4.10) الآتي:

جدول (4.10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.032	3.615	0.068	2	0.136	بين المجموعات	المعوقات إدارية
		0.019	70	1.313	داخل المجموعات	
			72	1.448	المجموع	
0.110	2.279	0.055	2	0.109	بين المجموعات	المعوقات بشرية
		0.024	70	1.678	داخل المجموعات	
			72	1.788	المجموع	
0.051	3.105	0.626	2	1.252	بين المجموعات	المعوقات التقنية
		0.202	70	14.110	داخل المجموعات	
			72	15.361	المجموع	
0.053	3.074	0.120	2	0.241	بين المجموعات	المعوقات المادية
		0.039	70	2.739	داخل المجموعات	
			72	2.979	المجموع	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.004	2	0.002	0.136	0.873
	داخل المجموعات	1.082	70	0.015		
	المجموع	1.087	72			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً.

فقد كانت الفروق في المعوقات الإدارية، والتقنية، والمادية.

ولمعرفة دلالة الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية حسب لمتغير عدد الدورات، كما في الجدول (4.11) الآتي:

جدول (4.11): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات

المعوقات	عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات إدارية	5 فأقل	38	3.78	0.16
	6-10 دورات	29	3.83	0.10
	11 فأكثر	6	3.93	0.10
المعوقات بشرية	5 فأقل	38	3.69	0.17
	6-10 دورات	29	3.63	0.14
	11 فأكثر	6	3.75	0.08
المعوقات التقنية	5 فأقل	38	3.57	0.44
	6-10 دورات	29	3.65	0.38
	11 فأكثر	6	3.15	0.78

0.23	4.33	38	5 فأقل	المعوقات المادية
0.17	4.22	29	10-6 دورات	
0.11	4.20	6	11 فأكثر	
0.14	3.81	38	5 فأقل	الدرجة الكلية
0.10	3.80	29	10-6 دورات	
0.14	3.78	6	11 فأكثر	

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات، كما هو واضح من خلال الجدول (4.12).

جدول (4.12): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات

البعد	المقارنات	5 فأقل	10-6 دورات	11 فأكثر
معيقات إدارية	5 فأقل		-0.056	-0.148*
	10-6 دورات			-0.093
	11 فأكثر			
معوقات تقنية	5 فأقل		-0.083	0.418
	10-6 دورات			0.501*
	11 فأكثر			
معوقات مادية	5 فأقل		0.110	0.134*
	10-6 دورات			-0.024
	11 فأكثر			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت في مجال المعوقات الإدارية، وكانت بين مَنْ لديهم 5 دورات فأقل ومن لديهم عدد دورات من 11 فأكثر والذين كانت المعوقات الإدارية لديهم أعلى شي، وفي مجال المعوقات التقنية كانت الفروق بين الذين لديهم 5 دورات فأقل، ومن لديهم

11 دورة فأكثر ولصالح من لديهم 5 دورات فأقل والذين كانت درجة المعينات التقنية لديهم أعلى شيء، وفي مجال المعينات المادية كانت الفروق بين الأشخاص الذين لديهم 5 دورات فأقل، ومن لديهم 11 دورة فأكثر ولصالح من لديهم 5 دورات فأقل والذين كانت درجة المعينات التقنية لديهم أعلى شيء، وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (4.12).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول (4.13).

جدول (4.13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعوقات إدارية	بين المجموعات	0.222	2	0.111	6.335	0.003
	داخل المجموعات	1.226	70	0.018		
	المجموع	1.448	72			
المعوقات بشرية	بين المجموعات	0.333	2	0.166	8.002	0.001
	داخل المجموعات	1.455	70	0.021		
	المجموع	1.788	72			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	0.728	2	0.364	1.741	0.183
	داخل المجموعات	14.633	70	0.209		
	المجموع	15.361	72			
المعوقات	بين المجموعات	0.663	2	0.332	10.024	0.000

		0.033	70	2.316	داخل المجموعات	المادية
			72	2.979	المجموع	
0.019	4.186	0.058	2	0.116	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.014	70	0.971	داخل المجموعات	
			72	1.087	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

فقد كانت الفروق في المعوقات الإدارية، والبشرية، والمادية، وكذلك الدرجة الكلية. ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول (4.14).

جدول (4.14): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المقارنات	مدير	نائب مدير	سكرتير
معوقات إدارية	مدير		-0.097*	-0.139*
	نائب مدير			-0.042
	سكرتير			
معوقات تقنية	مدير		0.154*	0.133*
	نائب مدير			-0.021
	سكرتير			
معوقات مادية	مدير		0.190*	0.227*
	نائب مدير			0.037

			سكرتير	
0.081	0.090*		مدير	
-0.009			نائب مدير	
			سكرتير	

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت في مجال المعايير الإدارية كانت بين المدير ونائب المدير، ولصالح نائب المدير والذين كانت المعايير الإدارية لديهم أعلى شيء، كما وجدت فروق بين المدير والمساعد الإداري، ولصالح المساعد الإداري والذي كانت درجة المعايير الإدارية أعلى شيء.

وفي مجال المعايير التقنية كانت الفروق بين المدير ونائب المدير، ولصالح المدير والذين كانت المعايير الإدارية لديهم أعلى شيء، كما وجدت فروق بين المدير والمساعد الإداري، ولصالح المدير والذي كانت درجة المعايير الإدارية أعلى شيء.

وفي مجال المعوقات المادية كانت الفروق بين المدير ونائب المدير، ولصالح المدير والذين كانت المعايير الإدارية لديهم أعلى شيء، كما وجدت فروق بين المدير والمساعد الإداري، ولصالح المدير والذي كانت درجة المعايير الإدارية أعلى شيء.

وفي الدرجة الكلية للمعايير كانت الفروق بين المدير ونائب المدير ولصالح المدير والذي كانت درجة المعايير لديه بشكل عام أعلى شيء. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (4.15).

جدول (4.15): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المعوقات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات إدارية	مدير	24	3.73	0.17
	نائب مدير	25	3.83	0.12
	سكرتير	24	3.87	0.10
المعوقات بشرية	مدير	24	3.77	0.12
	نائب مدير	25	3.62	0.17
	سكرتير	24	3.64	0.13
المعوقات التقنية	مدير	24	3.72	0.52
	نائب مدير	25	3.51	0.37
	سكرتير	24	3.49	0.50
المعوقات المادية	مدير	24	4.42	0.26
	نائب مدير	25	4.23	0.15
	سكرتير	24	4.20	0.11
الدرجة الكلية	مدير	24	3.86	0.14
	نائب مدير	25	3.77	0.12
	سكرتير	24	3.78	0.09

الفصل الخامس

5.1 المقدمة:

5.2 مناقشة النتائج.

5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

5.2.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس.

5.2.6 مناقشة نتائج السؤال السادس

3.5 توصيات الدراسة.

4.5 الدراسات المقترحة .

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات:

5.1 مقدمة:

جاء هذا الفصل لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية، حيث يتناول تفسيراً للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، وعرضاً لرأي الباحثة المستمد واقع الإدارات المدرسية في منطقة الدراسة ورأيها بذلك، ومن خلال الدراسات السابقة أيضاً، ثم إضافة بعضاً من التوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها كسبل لعلاج هذه المعوقات، وذلك في ضوء النتائج السابقة:

5.2 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

اتضح من نتيجة السؤال الرئيس للدراسة أنه توجد معوقات إدارية وبشرية وتقنية ومادية تحول دون تطبيق الهندرة، وكانت الدرجة الكلية لجميع هذه المحاور عالية، وسيتم مناقشتها كما يأتي:

5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول:

نص السؤال: ما درجة المعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

اتضح وجود معوقات إدارية وبدرجة عالية، حيث بلغت الدرجة الكلية للمحور الأول (3.80)، تعزو الباحثة هذه النتيجة بأنّ العمل الإداري في المدارس يتسم بالإجراءات الكثيرة والتي تتطلب العمل مع المستويات الإدارية العليا من مديرية ووزارة، كذلك يتطلب التخلص من نمط الروتين القديم واتباع أسلوب جديد بالتحول إلى الحرية والمرونة الذي قد يؤدي إلى تداخل صلاحيات المدير

ونائبه مع المعلمين، خصوصاً عند السعي إلى تخفيض تكلفة الأداء والإجراءات الإدارية، مثل تعيين معلم ما وتوكيله في بعض المهام التي تتعلق بالمراجعة الإدارية على سبيل المثال.

كذلك قد يؤدي تحويل عمل المعلمين والإداريين من رقابة وإشراف إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات مختلفة، إلى قضاء وقت يكون مخصصاً للتعليم أو للمهام الإدارية، مما يتطلب البحث عن قرار إداري صريح يمنح المعلمين والإداريين التمتع بصلاحيات جديدة، خصوصاً إذا كانت هذه الصلاحيات تهدف إلى تحسين جودة الأداء الإداري.

ومما يزيد من الصعوبات الإدارية هو أحد أهداف الهندرة التي تسعى إلى إحداث تكامل وترابط بين مكونات العملية الواحدة، فقد يؤدي ذلك إلى التقليل من عمل المدير أو نائبه، وزيادة الأعباء على المعلم والمساعد الإداري، ومن ذلك استحداث أو تصميم آليات وسائل تدريس جديدة تتماشى مع إمكانات المدرسة، فيكون نصيب المعلم في هذا الشأن أكبر من المدير، مما يراكم المهمات، وبخاصة أن المعلم غير مخول بالقيام بأمر إدارية تتطلب وجود مدير المدرسة.

وترى الباحثة أن العمل على تحقيق التخصصية في أداء المعلمين والإداريين على السواء، عن طريق الانتقال من موظف/ معلم المهام المتعددة إلى موظف/ معلم المهام المتخصصة، يضيف أداءً نوعياً وتميزاً في العمل، لكن يحتاج إلى تعديلات إدارية حتى يتسنى للمعلم القيام بمهام الإدارية والعكس صحيح كذلك.

وهذا يتفق مع عوينان (2020) التي أشارت إلى وجود إجراءات إدارية معقدة تحول دون تطبيق الهندرة في المدارس، كذلك أشارت نتائج دراسة عبد الرحمن (2017) إلى أن أبرز معوقات تطبيق الهندرة كان المعوقات الإدارية، واتضح أيضاً من نتائج دراسة (Mawdieh, 2020) أن المعوقات الإدارية تتمثل في عدم العمل على نشر وترسيخ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين العاملين في المؤسسات التعليمية، كذلك أشارت دراسة (Mekonnen, 2011) أن المعوقات الإدارية تتمثل

في صعوبة إدارة التغيير والعوامل التنظيمية. بينما أوضحت دراسة (Pasaribu et al, 2021) أن المعوقات الإدارية تتمثل في عملية اتخاذ القرار شديدة المركزية تؤدي إلى تقليل استخدام الهندرة. ونوهت دراسة (Dagher, 2020) أن المعوقات البشرية تتمثل في عدم وجود سياسة واضحة من حيث الخطط والأنظمو والفلسفة.

5.1.2 مناقشة نتيجة السؤال الثاني:

نص السؤال: ما درجة المعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

اتضح وجود معوقات بشرية في تطبيق الهندرة بدرجة متوسطة بلغت (3.67)، تفسر الباحثة هذه النتيجة أنّ أفراد عينة الدراسة من مدراء ونائبين ومساعدين، والدرجات العلمية التي كانت غالبيتها من درجة الماجستير، لديهم اطلاع على أساليب إدارية حديثة، مثل إدارية التغيير أو الإدارة بالأهداف والهندرة أيضاً، ولديهم معلومات أكاديمية حول الأساليب الإدارية الحديثة وطرق استخدامها، وقد يكون منهم من قد استخدم بعضاً من هذه الطرق، أو لديه استعداد لإجراء تغييرات جذرية هدفها تقليل الروتين اليومي والتقليل من المستويات الإدارية.

كذلك قد يكون لديهم استعداد لتغيير الصورة النمطية السائدة عن العمل المدرسي، وبخاصة إذا كانت نتائج هذا التغيير ملموسة وتؤدي إلى التقليل من الاتصالات الإدارية ومن الإجراءات المعقدة التي تستهلك وقت الإداريين، وبخاصة الإجراءات التي تحتاج إلى إعادة تصميم العملية الإدارية الواحدة من جديد من بدايتها حتى نهايتها، إذ قد تكون تقنية المعلومات ونظام المعلومات المستخدم يفيد في تجاوز حالة المركزية في الإدارية، ووجود دافع لدى الإداريين بدمج المهام الفرعية في مهمة واحدة للتقليل من الروتين.

وقد يسعى مدير المدرسة لتفويض المعلمين والإداريين لبعض السلطة الكافية والمناسبة لأداء مهمات بكفاءة دون تدخل منه، كي يتفرغ للأعباء الإدارية الأخرى، فهذا الأمر يزيد من المرونة الكافية في العمل ككل وفي تنفيذ مراحل العمليات الإدارية المختلفة، فقد يستطيع المدير توكيل مجموعة معلمين بمراجعة قوائم الطلبة المنتسبين للمدرسة والإطلاع على مستواهم الأكاديمي وطرح بدائل تعليمية تتماشى مع هذا المستوى، وأحياناً تتم مثل هذه الإجراءات في مدارس منطقة الدراسة - بحسب إطلاع الباحثة -، ومن أمثلة ذلك تغيير بعض الأنشطة التعليمية في المجال المهني.

هذا بالإضافة إلى وجود دافعية لدى جميع الإداريين بالعمل ضمن أسلوب تصميم العملية الواحدة بشكل نهائي كي تؤدي أكثر من عمل، مثل المراسلات والبريد، الذي يكون مرة واحدة، فهذا يقلل من عدد مرات التدقيق والمراجعة الإدارية لتوفير السرعة في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (2017) التي أظهرت المعوقات البشرية سبب رئيس في عدم تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية، كذلك اتضح من نتائج دراسة عساف (2017) أن إداري الجامعات أنفسهم يرون أنّ المعوقات البشرية لها تأثير وبدرجة عالية على تطبيق الهندرة، كذلك توصلت دراسة ربحان (2014) إلى نفس النتيجة.

5.1.3 مناقشة نتيجة السؤال الثالث:

نص السؤال: ما درجة المعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية وبدرجة متوسطة بلغت (3.57)، تفسر الباحثة هذه النتيجة أنّ الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في مدارس منطقة الدراسة تلبّي الاحتياجات المهنية والإدارية، لكن وجود نقص في التكنولوجيا المخصصة للمهام التكميلية التي عبرت عنها إجابات أفراد العينة، مثل افتقار المدارس إلى برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري، وإلى مختبرات حاسوب

مفعلة بشبكة الإنترنت، وضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة، يشكل عائقاً واضحاً أمام تطبيق الهندرة. وقد أصبح ينظر اليوم إلى التكنولوجيا على أنها الطرق الأسهل لإنهاء العمل الإداري على أكمل وجه، وأنها يجب أن تتداخل في جميع القطاعات، وتشمل على سبيل المثال الإدارة العليا وطرق التواصل معها، بدلاً من الانتقال من منطقة لأخرى لإجراء بعض المهام الإدارية الموكل بها المدير ونائبه والمساعد الإداري.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن الوسائل الموجودة تلبي الاحتياجات الإدارية القائمة، لكنّ جزء كبير منها مخصص للعمل الإداري بطريقة روتينية، مثل مستويات الدخول إلى مواقع الوزارة أو كشوفات الطلبة وتسجيلهم، الأمر الذي يحد تطبيق الهندرة في المدارس وفي كيفية توزيع المهام، كذلك الاحتياجات الإدارية مثل مراسلة الوزارة، أو توزيع أنشطة، أو إرسال البريد من الإدارة المدرسية إلى الدوائر الرسمية أو وزارة التربية والتعليم لا يتطلب إمكانات تكنولوجية كثيرة، الأمر الذي يساعد بالقيام بهذه المهام.

لكن لا تتوفر التكنولوجيا وأنظمة معلومات من شأنها التماشي مع متطلبات الهندرة، ومن الأمثلة على ذلك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة قبل البدء بعملية الهندرة، حيث يوجد بالمدارس العديد من المؤشرات التي تدل على النجاح، مثل توزيع الخطط المدرسية على المعلمين، وتوزيع خطط الدروس والوحدات من المعلمين أنفسهم يتم في بداية السنة الدراسية، وهذا الأمر يصعب إعادة ترتيبه وفق تكنولوجيا تساعد في تخطيط وتغيير ما هو قائم من خطط، إنما يتطلب وجود كادر بشري فقط لديه خبرة في توزيع الخطط وتقسيمها.

كذلك قضية مناقشة بعض أحوال الطلبة الاجتماعية والتعليمية، التي لا تستطيع التكنولوجيا توفير الحلول الأمثل لها، إنما قد تفيد نظم المعلومات في الإطلاع على كيفية التعامل مع هذه الأحوال، لذا قد يُنظر إلى التكنولوجيا الموجودة بأنها تلبي الاحتياجات الإدارية وغير الإدارية، لكنّ التطلع إلى

تحسين هذه الأعمال ككل، قد يدفع المعلمين إلى اعتبار أن الإمكانيات المتوفرة حالياً لا تلبى عملية تطوير الأداء الإداري ككل، وقد يعتبرونها جزء رئيس من البنية التحتية المادية للمدرسة، والتي تكون موظفة من أجل تسيير الأعمال الإدارية القائمة ثم توظيفها لتحسين هذه الأعمال، لذا لا يعتقد أفراد العينة أنها معوق رئيس للهندرة، إنما يمكن التحكم بها وتوظيفها بطريقة تتلاءم مع التغيرات التي تحدثها الهندرة على المستوى الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عبد الرحمن (2017) وعساف (2017) وريحان (2014) التي اتضح منها أن المعوقات التقنية القائمة في المؤسسات التعليمية سواء جامعات أم مدارس تنسم بعدم القدرة على تلبية الاحتياجات الفعلية لتطبيق الهندرة. أما دراسة (Pasaribu et al, 2021) فقد أوضحت أن أبرز معوقات تطبيق الهندرة تتمثل في نظام مختلط من اليدوي غير المتصل بالإنترنت إلى الإنترنت بالكامل.

5.14 مناقشة نتيجة السؤال الرابع:

نص السؤال: ما درجة المعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر الإداريين؟

أظهرت النتائج وجود معوقات مادية وبدرجة عالية بلغت (4.28)، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى الوضع العام الذي تعاني منه مدارس منطقة الدراسة، ووضع المدارس عامة في محافظة الضفة الغربية، وذلك بسبب الميزانية الضعيفة المخصصة لقطاع التعليم، والتي تلبى الاحتياجات الأساسية فقط للمدارس، هذا فضلاً عن الضائقة المالية العامة التي تعاني منها المدارس، وبخاصة قضية الرواتب، الأمر الذي انعكس بصورة سلبية على آراء الإداريين.

كذلك عدم وجود ميزانية كافية لأحداث نقلة نوعية بالطرق الإدارية الحالية، وتطويرها بما يتلاءم مع التطورات الإدارية الحديثة، سواء الهندرة أو أساليب أخرى، فالإجراءات التي تتعلق بالأمور

المادية، مثل تحديث المدارس وتجديد غرفها، وتطوير البنية التحتية الخاصة بها، تستغرق وقت طويلاً، وذلك بناءً على عمل الباحثة في أكثر من مدرسة، ومعرفتها بالعديد من الإجراءات الإدارية الخاصة بصرف مخصصات مالية، مثل صرف الفواتير، والموافقة على تجديد أثاث مدرسي أساسي، أو صرف مخصصات مالية لتطوير غرف مدرسية، وجميع هذه الإجراءات لا تتم بالسرعة المطلوبة، ولا توجد مخصصات أو بنود في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تدعم هذه الأمور، فكانت المعوقات المادية عالية.

ومن جهة أخرى فإن الإداريين في كافة المدارس يدركون أن حجم التغيير الذي تتطلبه الهندرة وغيرها، يحتاج إلى إحداث تغييرات جذرية بدءاً من موظفي المدرسة حتى موظفي التعليم العالي، وهذا الأمر يتطلب الكثير من الإجراءات والتغييرات التي تحتاج إلى الكثير من المخصصات المالية، والقيام بهذا الأمر قد يكون غير وارد في مخططات الوزارة وإدارات المدارس، لعلمهم المسبق بالمتطلبات المادية التي يحتاجها التغيير الجذري، وقياساً على ذلك فإن إجراء الهندرة بكافة تفاصيلها ومراحلها وإجراءاتها أمر من الصعب القيام به، أو حتى عند تطبيق جزء منها، كإجراء تغييرات على مستوى الوزارة دون المدارس قد لا يحقق أهدافها المرجوة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات عبد الرحمن (2017) ودراسة عساف (2017) ودراسة ربحان (2014) التي اتضح منها أن المعوقات المادية جاءت بدرجة عالية، أما دراسة (Mekonnen, 2011) فقد أظهرت نتائجها أن عدم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من قبل الإدارة العليا سبباً أساسياً لعدم إجراء التغيير في العوامل التنظيمية المؤدية للهندرة.

5.2.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

نص السؤال: ما سبل التغلب على معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية؟

أظهرت النتائج أنه توجد العديد من السبل للتغلب على معوقات الهندرة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة، من وجهة إن إطلاع الإداريين على بعض أسس عملية الهندرة ومراحلها ومتطلباتها، تكون لديهم وجهة نظر إيجابية حول تطبيق الهندرة وتوظيفها وذلك بتحديد العمليات الإدارية الحالية المعمول بها في المدرسة وتقييم فعاليتها، إذ يستطيع الإداري تحديد مجالات التحسين ووضع أهداف محددة لعملية إعادة الهندسة. وهذه النتيجة تطرقت إليها دراسة عوينان (2020) من حيث تحديد بعض من الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الهندرة، وتحديد رؤية واضحة حول الإجراءات الإدارية اللازمة لها.

كذلك يستطيع الإداريون في مدارس ضواحي القدس وضع خطة لتنفيذ التغييرات التي يرونها مناسبة، وتنفيذها ومراقبة التقدم لضمان أن العمليات الإدارية الجديدة تعمل على النحو الذي يتطلعون إليه، فهم الأقدر على تقييم مدى نجاح العمليات الإدارية. وهذا يتفق مع دراسة النخالة (2015) من حيث الدور الذي يمكن أن يقوم به الإداريون والرؤية التي يقترحونها.

5.2.6 مناقشة نتائج السؤال السادس:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس، تفسر الباحثة هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة من مدراء ونائبين ومساعدين إداريين من الذكور والإناث يقومون بمهام متنوعة ومتشابهة، وأحياناً تتضمن العديد من الخطوات والإجراءات التي يتشاركون في تنفيذها وتخطيطها، حيث تقوم كل إدارة مدرسية بالمراجعة الإدارية وما يقتضيه العمل المدرسي، حيث

يشارك الجميع في أوقات كثيرة استعراض أولي للاحتياجات المدرسية، وقد يتم إنشاء فريق عمل لمراجعة ما بعد التنفيذ، وقد تستدعي الأمور تجميع مجموعة المهام والتشاور والتقدم بمقترحات لإجراء مزيد من المناقشة واستعراض آراء متنوعة، وقد يتم فيها تقديم مقترحات لمجموعة المهام، وتصميم أو تلبية قائمة مقترحة بالاحتياجات المدرسية ضمن جدول مواعيد منقح أو معدل أو معد مسبقاً، ويتفق جميع العاملين في المدرسة، بعد التشاور، على القائمة المقترحة للاحتياجات التي يمكن تلبيتها في جدول مواعيد محدد.

كذلك تنظر الإدارة المدرسية من ذكور وإناث في قائمة الاحتياجات المدرسية وتصادق عليها في جدول مواعيد معين، حيث يقوم المدير مثلاً بوضع مسودة لجدول زمني للمهام، ومواءمة الاحتياجات المتفق عليها مع الوظائف المتاحة، وبعد التشاور مع الإداريين، يقوم المدير بتحسين الجدول الزمني لتقدمه كمقترح أو بوضع نهائي، بحسب الحاجات والأولويات، ثم بعد التشاور يقوم المدير أو نائبه بتوزيع الوظائف المنقحة والمهام التفصيلية، ويتم إعلام باقي المعلمين بما تم الاتفاق عليه، وهذه من الإجراءات التي يقوم بها الجميع من الذكور والإناث.

وإنّ من شأن هذه الخطوات إذا كانت ضمن مفهوم الهندرة، فإنّ كيفية التنفيذ وتحديد لكل إداري وموظف عامل بالمدرسة وبما سيبادر به وسيقوم به، فإنها تعني تحليل الاحتياجات ومراقبة التقدم بحسب الهندرة، ثم يدرس المدير ويصدق قائمة الاحتياجات التي يتعين الوفاء بها ضمن الجدول الزمني المنقح والمعدل، حيث يدرس وينقح الإداريون معه في المدرسة هذا الجدول أو قائمة المهام، بحسب ما هو متعارف عليه في المدرسة، وهذه الدراسة بهدف التنقيح والتعديل، وتعدّ جزءاً أساسياً من عملية المراجعة الإدارية، وذلك بوجود المدير ونائبه والمساعد، وعادة يتم اعتبار التنظيم المدرسي والمنهج وطرق التدريس أمور ذات أولوية، ثم الاحتياجات الحالية للمدرسة، والتطرق إلى الاحتياجات الجديدة التي ظهرت في المدرسة، وإذا يمكن تلبيتها من مصدر آخر، أو بطريقة أخرى

وغيرها من الأعمال، لذا فإنّ عملية التشارك في مثل هذه الأمور سواء كان بتطبيق الهندرة أم لا فإنّ الانطباع يكون مشتركاً وواحداً لدى جميع أفراد العينة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو عصبه وآخرون (2020)، ومع دراسة ريحان (2014)، واتفقت مع دراسة الجعارات (2017).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اتضح من النتائج وجود فروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأكثر والذين كانت درجة المعوقات المالية لديهم أعلى مقابل حملة شهادة البكالوريوس، تفسر الباحثة هذه النتيجة أولاً لأن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير وذوي الخبرات الطويلة في الأعمال الإدارية، كذلك قد يكون العديد منهم من حملة شهادات الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية، ولديهم إطلاع كاف على متطلبات الإدارة وإجراءات التغيير، وحجم المتطلبات كما ونوعاً اللازمة لإجراء تغييرات إدارية، وعديدة، ولديهم إطلاع على تفاصيل أعمال إدارية أكثر من حملة البكالوريوس، وذلك تبعاً للمعرفة النظرية التي يمتلكونها وللتجارب العديدة التي مرّوا بها.

وترى الباحثة أيضاً أن سبب الفروقات قد يكون نابع من المعرفة الأكاديمية وربطها بالواقع الإداري في مدارس منطقة الدراسة، ومن ذلك المعرفة بمفهوم الهندرة وإدارة التغيير وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير ووظائف الإدارة التربوية، وغيرها من المفاهيم النظرية والأكاديمية، حيث يربط حملة شهادة الدراسات العليا بين هذه المفاهيم كمفهوم شامل ومن عدّة محاور واهتمامات، ومنه ربط الهندرة وإجراءاتها من حيث مضمون المراجعة الإدارية للأعمال التي سيقومون بها، فإنّها تعرف بالنسبة لهم عملية تقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والأنشطة في المشروعات

المختلفة بواسطة معايير وأنماط متنوعة، سواء اتخذ هذا التقييم ناحية كمية أو قيمة للعمل الإداري، أي اشتمالها على تحديد العناصر التي يشملها العمل الإداري، ثم تحديد الهدف من إجراء عملية المراجعة والتغيير الجذري. أما من حيث مساهمة الهندرة في تخفيض التكاليف فقد ينظرون إليها على أنها الأساليب الفنية التي تغير الضبط والرقابة إلى المراجعة بهدف تعظيم الأداء وتقليل الأخطاء فيه، فهي العملية التي يقوم الإداري من خلالها بتحديد ما إذا كانت الإدارة المدرسية تستخدم الموارد المتاحة لديها بأكثر الطرق اقتصادا وكفاءة لتحقيق أكثر النتائج فعالية للعمليات الإدارية الكثيرة، وهذا يعرف حملة الدراسات العليا بتفاصيل أكثر حول تطبيق الهندرة، ويكون لديهم إطلاع أكبر على حجم الصعوبات التي تعترض تطبيق الهندرة.

وسبب آخر لهذه الفروقات يكون من دور الهندرة في خدمة الإدارة المدرسية ذاتها، فإنه تغيير يتضمن نواحي عدة، تشتمل على الفحص والتدقيق والتحليل بشكل منتظم ومستمر للعمل الإداري، سواء يوميا أو دورياً، لفحص الأنشطة الإدارية والمالية، وكل ما يتعلق بالعاملين في المدرسة ومهامهم، والشؤون الطلابية، وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات وأساليب قياس الأداء وتقييمه، للإطلاع وقياس النتائج المحققة حسب ما تمّ تنفيذه من إجراءات تربوية ومنهجية وتعليمية، وبحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، وهذه النواحي تضمن تحقيق المراجعة الإدارية للأهداف المنشودة منها، كالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة، وتحسين مخرجات التعليم من إنجازات مدرسية والمستوى الدراسي العام للطلبة، وتقليل الجهد الوقت اللازمين للعمل الإداري والمدرسي، وهذا يعطي فكرة عن حجم الصعوبات التي ستواجه عملية تطبيق الهندرة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الجعارات (2017)، ومع دراسة النخاله (2015)، ومع دراسة ربحان (2014)، بينما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة صميلي (2018).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى سنوات الخبرة، تفسر الباحثة هذه النتيجة أيضاً بأنّ غالبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (82%) من أفراد العينة، وهذا يعطي انطباع عن توافق آرائهم حول التغيير الإداري وما يمكن ان يواجهه من صعوبات مختلفة، وسبب آخر لهذه الفروق تمثل في أنّ الهندرة كمفهوم إداري يتضمن عدة خطوات أساسية، وهذه الخطوات عبارة عن آلية لتقييم ما سيحصل أو حصل، أو ما هو مخطط له أو ما تمّ تنفيذه من مخططات، لذا تظهر دور الخبرة الإدارية في معرفة أهمية إجراء التغيير وتطبيق الهندرة، وذلك في إحداث تحسّن كبير وملحوظ في الأداء الإداري للمدرسة، إذ تقلل هذه المراجعة من الأخطاء السابقة والأخطاء المحتملة، ثم إنها تكون بمثابة مطابقة مسؤوليات المشاركين بالعمل الإداري والموكلين به مع ما تمّ تنفيذه، وبناء عليه يتحدد إنجاز كل فرد عامل في المدرسة، بمعنى آخر توضح الهندرة المهام المركزية للمدرسة بصورة أوضح وأدق، وهذا يحتاج إلى إداريين ذوي إطلاع واسع على العمل الإداري وما يمكن أن يواجهه من صعوبات.

من جهة أخرى تؤدي الهندرة إلى توفير التطور المهني للمعلمين والإداريين على السواء، وذلك بتوفير الفرص للمعلمين لتحمل المسؤولية عن مهام جديدة، وقد يتطلب الأمر تطوير المناهج الدراسية وتطوير المعلمين أنفسهم مهنيّاً، والتطوير الأكاديمي والنوعي في العمل المدرسي، ويتمّ هذا الأمر باكتساب الخبرة الكافية لأداء مهمة ما والقدرة على تقييمها، بحيث يكون قد سبق للإداري

أو المعلم مراجعتها وتقييمها، وتحديد دوره فيها بدقة، فهذا الأمر يكسبه الخبرة اللازمة بالأعمال الإدارية بأقل وقت وجهد ممكنين، وهذا يتطلب ذوي خبرة.

حيث تنمي الهندرة طرق التواصل فيما بين الموظفين في المدرسة، وتسمح بتبادل الخبرات بينهم وتناقلها من مهمة لأخرى، خصوصاً إذا كانت الأعمال والإجراءات الإدارية بشكل دوري أو بحسب ما يقتضيه العمل المدرسي، فيتم فيها مراجعة محددة للمهمة، وتؤدي الهندرة إلى مشاركات جديدة من موظفين ومعلمين وإداريين آخرين، يتمتعون بخبرات معينة في مجال معين، فتنتقل هذه الخبرة بفعل الهندرة إلى الآخرين، فتتكون لدى الإدارة المدرسية والعاملين فيها صورة عامة وموحدة عن طبيعة الأعمال الإدارية، ينتج عن ذلك اقتصار وتقليل بالوقت اللازم لأداء مهمة ما، لكن هذه الخبرات وكيفية تنفيذها، تتطلب تجربة سابقة من إداريين ذوي تجارب من النجاح والفشل، لذا كانت نظرتهم إلى حجم صعوبات تطبيق الهندرة أعلى.

وانتقلت مع دراسة عساف (2017)، ومع دراسة النخالة (2015)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صميلى (2018).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات.

اتضح من النتائج وجود فروق في مجال المعوقات الإدارية لصالح الفئة (11 دور فأكثر) والذين كانت المعوقات الإدارية لديهم أعلى شي، كذلك فروق في مجال المعوقات التقنية ولصالح من لديهم (5 دورات فأقل) والذين كانت درجة المعوقات التقنية لديهم أعلى شي، كذلك وفي مجال المعوقات المادية لصالح من لديهم (5 دورات فأقل) والذين كانت درجة المعوقات التقنية لديهم أعلى شي.

يمكن تفسير هذه الفروقات المتعددة تبعاً للدورات التي يحصل عليها كل إداري، حيث توجد دورات متنوعة وكثيرة، وتوجد دورات مخصصة فقط للمساعدين الإداريين، ودورات مخصصة للمدراء فقط، فضلاً عن انتقال خبرات ومعارف الدورات لدى الذين كانوا يشغلون منصب نائب مدير أو مساعد إداري ثم أصبح مدير مدرسة، ومنهم من بقي في الوظيفة ذاتها ولم تنتقل لديه خبرات ومعارف الدورات، لذا كانت فروقات متعددة وفي مجالات متنوعة. كذلك يمكن تفسير هذه النتيجة من اختلاف الدورات ذاتها، إذ يمكن لنائب المدير أن يتلقى دورات لم يحصل عليها المدير، مثل الدورات الخاصة بالحضور والغياب وأرشفة البريد، وغيرها من المهام المستجدة لنائب المدير والعكس صحيح أيضاً، إذ يمكن للمدير أن يتلقى دورات إدارية تتعلق بضبط المعلمين والمدرسة وعمليات نقل الموظفين، وتكون ضمن صلاحيات المدير فقط.

ويمكن تفسير ذلك أيضاً بحسب المستجدات التربوية والإدارية، واستحداث دورات تتناسب مع إجراءات معينة، فكل دورة يكون لها هدف أو مجموعة أهداف تبعاً للوصف الوظيفي، لأنه يؤدي ذلك للوصول إلى نتائج يتم السعي إلى تحقيقها خلال فترة ومدة زمنية محددين، ووبمواصفات معينة ومرجوة لكل من المدير والنائب والمساعد، فالهدف التدريبي يتم تحديده مسبقاً، إذ أنه يعدّ بداية لأي نشاط مدرسي إداري، بحيث يحفز الإداري ويوجه سلوكه المهني وطاقاته لأجل تحقيق وإنجاز هذا الهدف، ويساعد التدريب في وضع معايير يتم استخدامها عند تقييم نتائج العمل المدرسي والأهداف، أو لفحص وتقييم أداء الإداريين، ولكل إداري مهام خاصة به، مما يسهل ويسر من طرق عمل وأداء الإداريين، لذلك لا بد من وجود اختلافات في الرأي حول طبيعة التغيير، على الرغم من تقارب الخبرات والدرجات العلمية، إلا أن التدريب على أمور محددة يعطي تفاصيل أكثر عن حجم الصعوبات التي سيواجهها التغيير والهندرة على السواء.

ومن ذلك مثلاً أرشفة ملفات الطلبة وإرسال البريد اليدوي والالكتروني، من مهام المساعد الإداري، وقد تلقى تدريب خاص بها، كذلك فحص كشوفات الحضور الغياب من مهام النائب، وفحص الميزانية والأمور المالية من مهام المدير، وكل منهم قد تلقى دورات مخصصة، ولأنّ القيام بمهمة ما هدف ولأي عملية أو مهارة أو نشاط هدف آخر، تختلف الدورات وطرقها ومعارفها بين الإداريين، وكل منهم ينظر إلى المهنة - بحسب الدورات التي تلقاها - بطريقة محددة، ويستطيع تحديد الفعاليات والإجراءات لهذه العملية، وتحديد الخبرة والمهارة والنشاط لها، ويستطيع أيضاً معرفة المعوقات التي قد تواجهه عند تطبيق الهندرة، ومن ذلك حجم الصعوبة عند وضع خطة عمل لإعادة ترتيب بعض الأعمال الإدارية الخاصة بأي منهم (المدير والنائب والسكرتير)، فترتبط الصعوبة مع العمل الإداري من منظور خاصة، وذلك عند جعلها أكثر توافقاً مع تغييرات في البيئة المحيطة بالمدرسة.

ثم إنّ البرامج التدريبية تشكل مطلباً لكل مؤسسة تعليمية تريد تحقيق أهدافها، والبرامج التدريبية المخصصة للمدراء هي عمل ونشاط منظم ومخطط ومحدد، الهدف منه إجراء تغييرات في سلوك المتدربين الخاضعين للتدريب من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات، ومعدلات الأداء وطريق العمل والسلوك والمهارة، ومن شأن هذه البرامج التدريبية أن تساعد مدير المدرسة على القيام بعمله وواجبه على الوجه والنحو المطلوب، ولكي يبقى المدير على تواصل مع متغيرات ومستجدات الإدارة المدرسية وما يُعنى و يرتبط بها، كذلك الأمر بالنسبة للنائب والمساعد، وعليه فإنّ تحقيق أهداف البرامج التدريبية الإدارية يتم بتوضيح وتحديد أهداف وسياسات وخطط المؤسسة، بمعنى أن يكون هناك توافق بين خطط برامج التدريب والأهداف الأساسية المرسومة للمدرسة بحسب المسمى الوظيفي، ويتم توضيح وتحديد احتياجات كل إداري بحسب نقاط الضعف

السابقة عنده في الأداء الحالي، والغاية من برامج التدريب يكون عادة سد الفجوة القائمة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع تحقيقه، وهذا الأمر يوجد اختلافات كثيرة في الآراء.

لم تتطرق الدراسات السابقة لمتغير عدد الدورات.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود فروق في مجال المعوقات الإدارية كانت لصالح نائب المدير، ووجود فروق بين المدير والمساعد الإداري، ولصالح المساعد الإداري، ووجود فروق بين المدير ونائب المدير، ولصالح المدير والذين كانت المعوقات الإدارية لديهم أعلى شيء، كما وجدت فروق بين المدير والمساعد الإداري، ولصالح المدير والذي كانت درجة المعوقات الإدارية أعلى شيء. وفي مجال المعوقات المادية كانت الفروق بين المدير ونائب المدير ولصالح المدير، ووجود فروق بين المدير والمساعد الإداري لصالح المدير، والنتيجة الأبرز وجود فروق بين المدير ونائب المدير ولصالح المدير والذي كانت درجة المعوقات لديه بشكل عام أعلى شيء.

يمكن تفسير الفروقات المتعددة في مجالات مختلفة تبعاً لاختلاف المسؤوليات، وتبعاً لوجه النظر الخاصة بكل منهم حول الهندرة وما يمكن أن يواجهه من صعوبات بحسب موقعه ومسؤولياته، وبحسب التغيير الجذري الذي يسعى لإجرائه، لأن طبيعة التغيير والهدف منه ودرجة الدافعية للتغيير يكون بحسب ما يمتلكه كل إداري من آراء، ومن الأمثلة على ذلك أن ينظر المدير إلى صعوبات تطبيق الهندرة إدارياً ومالياً بدرجة أعلى من النائب والمساعد، لأنه ينظر إلى الهندرة على أن تكون بمثابة تغيير ومراجعة إدارية شاملة تضمن الإنصاف والتناسب والملاءمة في المهام والوظائف، بحيث يكون لدى الإداريين جميعاً الدور الذي يؤدونه بعد تحديد الاحتياجات المدرسية

والتغييرات المناسبة، واستشارتهم حول جدول المهام أو مواعيد أو مشاركات بعد تطبيق الهندرة، وفي الوقت ذاته تؤدي الاستشارات مع النائب أو المساعد الإداري إلى توسعة النظرة نحو التفاصيل الدقيقة للمهام، أو تغيير نظرة المدير الخاصة إلى هذه المهام، مما يوجد فروقات متنوعة في الآراء. ومن الأمثلة على ذلك مثلاً وجهة نظر نائب المدير حول ضبط المعلمين وتوزيع الحصص ورفع قوائم العلامات، وما تتضمنه من تفاصيل كثيرة، فقد يؤدي النقاش حول تغيير وإعادة توزيع المهام إلى إحداث جو من المناقشة المفتوحة التي ينتج عنها العديد من الإجراءات الجديدة، والتي حتماً ستواجه صعوبات متنوعة، فتقلل هذه المناقشات حول المهام من ضغوط العمل، لكنها توضح تفاصيل عندما يتعرف كل إداري أو معلم في المدرسة على المطلوب منه للقيام به بعد تطبيق الهندرة، فقد يكون ذلك صعوبات جديدة نتيجة لمهمة جديدة، خاصة مع تحديد المدى الزمني لكل مهمة جديدة، إذ يمكن تصوّر عملية تطبيق الهندرة على أنها تأسيس للمبادئ الأساسية المتفق عليها ضمناً في أداء المهام، مع إضافة مهمات جديدة، وكل حسب وجهه نظره، ومما يزيد من تعدد وجهات النظر حول الصعوبات هو قبول تنفيذ المهمات وأدائها وبنشاط طوال الوقت وبفترة زمنية محددة، والحفاظ على الجانب التعليمي والمالي والإداري للمدرسة في الوقت ذاته.

كذلك يكون لكل منهم وجهة نظره الخاصة حول كيفية الفائدة المرجوة من تطبيق الهندرة، من حيث مدى إسهامها في تحسين تنفيذ الخطط ومتابعتها والسياسات العامة المرسومة لهذه الخطط، ومدى توافق الهندرة مع طريقة عرض البيانات المدرسية ودقتها وتحليلها، ومن حيث تحديد الأولويات في المدرسة أخرى، فكثيراً ما تكون الإجراءات بحسب ما يطرأ من تغييرات في القوانين والأنظمة والاحتياجات الأساسية والثانوية للمدرسة، وبحسب القرارات الإدارية أحياناً، وهي سواء كانت بنفس الانتظام أم لا، تكن هذه المراحل بهدف تحليل احتياجات المدرسة والعاملين فيها.

هذا ولم تنطرق الدراسات السابقة لمتغير عدد الدورات.

التوصيات:

بعد التوصل إلى النتائج السابقة، فإنه يمكن التوصية بما يلي:

- العمل على إيجاد أنظمة إدارية من شأنها تحفيز الإداريين وخصوصاً مدراء المدارس بما يشجع على الإبداع الإداري وتطوير الأنظمة التقليدية بحسب هندرة العمليات الإدارية.
- تطوير عمل الإدارة المدرسية بما يتناسب مع التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس والإداريين، وذلك لتطوير القدرة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- العمل على الحد من تأثير ثقافة مقاومة التغيير لدى الإدارة المدرسية، وترسيخ أفكار مثل اللامركزية وتفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة بشكل ذاتي، عن طريق تدريب الإداريين والعاملين على أسس ثقافة التغيير.
- ضرورة العمل على تحديد المشكلات الإدارية واتخاذ القرار الذي يتوافق مع تطبيق الهندرة لعلاج هذه المشكلات.
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية التغيير الإداري وفق أسس الهندرة، وتجنب الدوافع الشخصية لدى الإداريين في عملية تطبيقها.
- يمكن للوزارة زيادة المخصصات المالية الخاصة بالوسائل التكنولوجية لدعم تطبيق الهندرة.
- زيادة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.
- الاهتمام بالميزانيات المخصصة للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.

5.4 المقترحات:

- أتمتة المهام الإدارية: يمكن أن يؤدي تنفيذ الحلول البرمجية والتقنية التي تعمل على أتمتة المهام الروتينية مثل الجدولة وتتبع الدرجات وتتبع الحضور إلى توفير وقت الموظفين للقيام بمهام أكثر أهمية.
- تبسيط الاتصال: يمكن أن يساعد إنشاء نظام اتصال واضح وفعال بين الموظفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور في تقليل الارتباك وتبسيط العمليات.
- توحيد العملية: يمكن أن يساعد تنفيذ الإجراءات المعيارية للمهام الإدارية ، مثل التسجيل ، في ضمان الاتساق وتقليل الأخطاء.
- تدريب الموظفين: يمكن أن يساعد تزويد الموظفين بالتدريب والدعم في استخدام البرامج والتكنولوجيا الجديدة على ضمان قدرتهم على استخدام هذه الأدوات بفعالية لتحسين العمليات الإدارية.
- التغذية الراجعة والمراقبة: يمكن أن يساعد إنشاء نظام للتغذية الراجعة ورصد العمليات الإدارية في تحديد مجالات التحسين وإجراء التعديلات اللازمة.
- التعاون والعمل الجماعي: شجع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتطوير عمليات إدارية فعالة وإيجاد حلول لأي مشاكل تنشأ.
- الرقمنة: تعد رقمنة العملية الإدارية جزءًا أساسيًا من عملية إعادة الهندسة ويمكن أن يساعد استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في تحسين كفاءة وفعالية العملية الإدارية.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية تتضمن جهات نظر معلمي المدارس والإداريين العاملين في مديرات التربية والتعليم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو عمشة، أحمد (2011). تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطاب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو كريم، أحمد (2016). تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية المتخصصة، عدد 3، مجلد 5، ص 496 – 516.

الجعارات، فايز (2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحميدي، مفلح؛ سلامة، صبحي؛ و كافي مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

حنون، نادية (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أبو عصب، خالد، وصندوق، هيام، والتميمي، سهيل (2020). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، عدد 4، مجلد 2، ص 390 – 414.

الخطيب، نور (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، العراق.

الدجني، اياد (2013). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق - المجلد 29 - العدد الأول.

رونة، سليمان؛ خاطر، ايمن؛ طويقات، مشهور. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم لعمان. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات.

ريحان، شادي (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسيل الحد منها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشايب، عبد الحافظ، والشايب، عبد الحافظ (2017). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الكويت.

الصالح، نوف (2013). دور تقنيات المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم.رسالة ماجستير. جامعة ام القرى، السعودية.

صميلي، صفاء (2018). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

مجلة البحث العلمي في التربية، عدد 19، ص 118 - 149.

عبد الرحمن، إيمان (2017). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 2، مجلد 14، ص 105 – 136.

عساف، محمد (2017). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عدد 30، مجلد 10، ص 104 – 124.

عمرو، عامر (2018). مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

عوينان، منيرة (2020). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية – جامعة بنها، عدد 122، مجلد 31، ص 403 – 408.

الفوزان، إلهام (2013). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة. جامعة ام القرى، السعودية

الكرمي، بشار (2012). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى المحررين من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

مديرية التربية والتعليم (2019). قسم التخطيط والإحصاء. مديرية التربية والتعليم – ضواحي القدس، فلسطين.

المواضية، رضا (2018). تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، عدد 1، ص 21 - 27.

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

النخالة، نجلاء (2015). *تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هيام صندوق، وسهيل التميمي، وخالد أبو عصابة (2020). *معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس*. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، عدد 2، مجلد 4، ص 390 - 414.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2019). *الخطة الخمسية للتطوير التربوي*، رام الله.

ثانيا: **المراجع الأجنبية:**

Abdous. M , Wu., He.(2008).A Frame Work for Process Reengineering inHigher Education: Acase Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university, **USA international review of research in open and distance learning** ,9.3 , 1492-3831.

Bake, Hawani (2017). **Practices and Challenges of Business Process Reengineering Implementation at Dukem City Administration**. Master Thesis, Marry University, Ethiopia.

Boujoreanu,I.(2005). Redesigning the organization with information systems. Royal Military College of Canada. Canada.MAI 45/01

Dr. Azhar Khader Dagher (2020). Reengineering Model for the Education System to Improve the Academic Achievement of Students in Jordanian Schools. **Journal of Education and Practice**, Vol.11, No.21, p 117 - 138.

Fragoso, J. (2015). Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico. **Journal of Service Science and Management**.

Francis A. & Zairi M. (2007).Business. process reengineering: Critical Facto in higher education. **Management Journal of Bradford**. 13, (3) ,pp. 455.

Hammer, M. (1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, Available at : <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hammer,%201990.pdf>

Mawdieh, Reda (2020). The Practice of the Re-Engineering of Administrative Processes Approach in Kindergarten Institutions in Jordan from the Perspective of Female Principals and Teachers. **Journal of Educational and Social Research**, Vo. 10, No. 6, p 66 – 80.

McAdam, Bickerstaff, (2001). Reengineering based change in the further education sector in Northern Ireland: a qualitative study, **Business Process Management Journal**, Vol. 7 No. 1, 2001, pp. 50-64,

Mekonnen, N. (2019). Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities. **International Journal of Advanced Research**. 7(8), Pp: 109-120.

Mohapatra, S. (2014). **Business Process Reengineering Automation Decision Points in Process Reengineering**. Bhubaneswar, Orissa, India: Springer.

Naod Mekonnen (2011).Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities. **International Journal of Advanced Research**. 7(8), Pp: 109-120.

Ozsoy,Beliz & Vayvay,Ozalp. (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. **International Journal of Business and Management**. 2(7) Pp: 89-112.

Pasaribu, Rina, & Anggadwita, Grisna, & Hendayani, Ratih, & Kotjoprayudi, Boing, & Apiani, & Dessy Nur (2021). Implementation of business process reengineering (BPR): Case study of official trip procedures in higher education institutions. **Journal of Industrial Engineering and Management JIEM**, 14 (3), p 622-644 .

Rashid, O., & Ahmad, M. (2016). Business Process Improvement Methodologies: An Overview. **Journal Of Information Systems Research And Innovation**, pp. 45-53.

Seo. G. (2013) .**Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System in Large Organization: Similarities and Differences Between Corporate and University Eniversity Environment**. M.Sc. Dissertation. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts. Cambridge.

Seo. G. (2013). **Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System in Large Organization: Similarities and Differences Between Corporate and University Eniversity Environment**. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts. Cambridge.

Tennant ,C.& Wu,Yi Chieh, (2005). The application of busieness process reengineering in the U k, **The TQM Magazine**, 17(6), 537 – 545.

Wu, Y. and Du, J. (2010) **The analysis of Business Process Reengineering applicability and process of implementation**. Available at, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp /stamp.j sp?tp=&arnumber=5575862s>.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/برنامج الإدارة التربوية

الاستبانة

حضرات المدراء المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول (معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين أنفسهم)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة، وستحرص الباحثة على أن تزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

عاتكة الخطيب

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع (×) داخل المربع الذي ينطبق على حالتك أو الذي تراه مناسباً:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي: ترتيبه من اعلى الى اصغر

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4. عدد الدورات الإدارية:

1-3 4-5 6 فأكثر

القسم الثاني: فيما يلي معايير اختيار مديري المدارس، الرجاء وضع إشارة (×) في الخانة التي تناسبك

المجال الأول: المعوقات الإدارية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	اتباع المركزية في الإدارة					
2	تقيد المدراء في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا					
3	الإفتقار إلى نظام تحفيز فعال لدى المدراء يشجع على الإبداع					
4	افتقار الإدارة إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس					
5	ضعف دعم الإدارة بوزارة التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس					
6	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة في وزارة التربية والتعليم					
7	ضعف قدرة الإدارة على تشخيص مشكلات					

					الوضع الحالي للإدارة المدرسية
					8 قلة مشاركة مديري المدارس في التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية
					9 المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة
					10 تقييد إعادة هندسة العمليات الإدارية على المشكلات التي تواجهها المدرسة
					11 صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس
					12 قلة برامج التدريب لمديري المدارس في هندسة العمليات الإدارية
					13 قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
					14 قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية
					15 اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة
					16 ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار
					17 ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين
					18 ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات

المجال الثاني: المعوقات البشرية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في					

					الإدارة المدرسية	
					قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة	2
					قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى	3
					ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية	4
					تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة	5
					افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات	6
					تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً	7
					إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة بحيث لا تمثل أولوية لأعمالهم	8
					ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية	9
					تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة	10
					قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس	11
					اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي فقط في معالجة الأخطاء الإدارية	12
					ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي	13
					تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة	14
					ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الإنترنت لدى مديري المدارس	15
					إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة	16

					على مميزاتهم الشخصية في المدرسة	
					التماس مديري المدارس الأعذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم	17
					ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتي	18
					افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها	19

المجال الثالث: المعوقات التقنية:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية	1
					افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة	2
					تقادم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب لتقدم التقني السريع	3
					افتقار المدرسة إلى برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري	4
					ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة	5
					افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة الإنترنت	6
					ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة	7
					افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات	8
					الإفتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين	9

					10 ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات
--	--	--	--	--	--

المجال الرابع: المعوقات المالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية					
2	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية					
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة					
4	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية للمدارس					
5	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس					
6	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة					
7	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة هندسة العمليات الإدارية					
8	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مكتبة حديثة في المدارس					
9	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس					
10	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس					

أشكرك على حسن تعاونك

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الاسم واللقب	التخصص	مكان العمل
د. حسام القاسم	الإدارة التعليمية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
أ. د. يحيى ندى	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
أ. إسماعيل الأفندي	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
د. كرم الكركي	إدارة تربوية	جامعة الخليل
د. جعفر أبو صاع	إدارة تعليمية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. خضر الرجبي	تكنولوجيا تحسين التعليم والبحوث الالكترونية	جامعة القدس المفتوحة
د. رائد عريقات	إدارة أعمال	الجامعة الأمريكية - جنين

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

الاستبانة

حضرات الإداريين المحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان (معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين)، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن المشاركين بالبحث، لذا نرجو من حضراتكم تعبئة الاستبانة بما ترونه مناسباً ويتفق مع وجهة نظركم، مع العلم أنه سيتم التعامل مع بياناتكم بموضوعية، وأن هذه الاستبانة معدة لأغراض البحث العلمي فقط.

ونود أن نعلمكم أن الهندرة تعني إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: الرجاء وضع دائرة حول الخيار الذي ينطبق وحالتكم:

الجنس:	ذكر	أنثى	
المؤهل العلمي:	بكالوريوس	دراسات عليا	
سنوات الخبرة:	10 سنوات فأقل	أكثر من 10 سنوات	
عدد الدورات الإدارية:	5 فأقل	6-10	11 فأكثر
المسمى الوظيفي:	مدير	نائب مدير	سكرتير

القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة بحسب الخيار الذي ترونه مناسباً:

المحور الأول: المعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	اتباع المركزية في الإدارة من قبل الوزارة					
2	تقييد المدراء في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا					
3	الإفتقار إلى نظام تحفيز فعال لدى المدراء يشجع على الإبداع					
4	افتقار الإدارة المدرسية إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس					
5	قلة دعم الإدارة بوزارة التعليم لتطبيق الهندرة الإدارية في المدارس					
6	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة لدى إدارة العليا في وزارة التربية والتعليم					
7	ضعف قدرة الإدارة العليا على تشخيص مشكلات الوضع الحالي للإدارة المدرسية					
8	المشاركة الضعيفة لمديري المدارس في عملية التخطيط لهندرة العمليات الإدارية					
9	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة					
10	تقييد الهندرة الإدارية على المشكلات التي					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	تواجهها المدرسة فقط					
11	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس					
12	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في الهندرة الإدارية					
13	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة الإدارية					
14	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية					
15	اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة					
16	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار					
17	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين					
18	ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات					

المحور الثاني: المعوقات البشرية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية					
2	قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة					
3	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج الهندرة الإدارية في مؤسسات أخرى					
4	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية					
5	تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة					
6	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات					
7	تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً					
8	إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة بحيث لا تمثل أولوية لأعمالهم					
9	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى هندرة العمليات الإدارية					
10	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة					
11	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	الرقم
					المسيرة لإدارة المدارس	
					اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي فقط في معالجة الأخطاء الإدارية	12
					ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي	13
					تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهدرة	14
					ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الإنترنت لدى مديري المدارس	15
					إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة	16
					التماس مديري المدارس الأعذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم	17
					ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتي	18
					افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها	19

المحور الثالث: المعوقات التقنية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية					
2	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة					
3	تقادم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب لتقدم التقني السريع					
4	افتقار المدرسة إلى برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري					
5	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة					
6	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة الإنترنت					
7	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة					
8	افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات					
9	الإفتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين					
10	ضعف مساندة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات					

المحور الرابع: المعوقات المالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية					
2	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية					
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة					
4	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق الهندرة الإدارية في المدارس					
5	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس					
6	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة					
7	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة ترتيب العمليات الإدارية					
8	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مكتبة حديثة في المدارس					
9	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس					
10	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس					

ملحق رقم (4) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/11/20

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

ضواحي القدس

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة عاتكة عبدربه عيسى الخطيب (22010051) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من

وجهة نظر الإداريين"

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
111	الاستبانة في صورتها الأولى	1
117	قائمة أسماء المحكمين	2
118	الاستبانة بصورتها النهائية	3
125	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس	4

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
3.1	خصائص العينة الديمغرافية	55
3.2	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	57
3.3	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة	59
4.1	الدرجات ومدى متوسطها الحسابي	63
4.2	المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية والدرجات لجميع محاور الدراسة مرتبة تنازلياً	64
4.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب الأهمية	65
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البشرية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب الأهمية	67
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التقنية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب الأهمية	70
4.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المادية في تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة حسب الأهمية	71
4.7	نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى الجنس	73
4.8	نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى المؤهل العلمي	74
4.9	نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول	75

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى سنوات الخبرة	
4.10	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات	76
4.11	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات	79
4.12	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد الدورات	81
4.13	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	81
4.14	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	82
4.15	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	84

فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار:
ج.....	الملخص:
د.....	ABSTRACT:
2.....	الفصل الأول: خلفية عامة عن الدراسة:
2.....	1.1 مقدمة:
5.....	1.2 مشكلة الدراسة:
6.....	1.3 أسئلة الدراسة:
6.....	1.4 أهمية الدراسة:
7.....	1.5 أهداف الدراسة:
8.....	1.6 فرضيات الدراسة:
9.....	1.7 حدود الدراسة:
10.....	1.8 مصطلحات الدراسة:
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
13.....	2.1 مقدمة:
14.....	2.2 المحور الأول: نظرة عامة للهندرة:
14.....	2.2.1 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:
15.....	2.2.2 ركائز إعادة الهندسة الإدارية وخصائصها:
18.....	2.2.3 المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة الإدارية:
20.....	2.2.4 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:
21.....	2.2.5 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:
25.....	2.2.6 سمات المنظمات التي تتبنى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:
26.....	2.2.7 منهجية إعادة الهندسة الإدارية:
27.....	2.2.8 أدوات إعادة الهندسة الإدارية:
27.....	2.2.9 مراحل عملية هندسة العمليات الإدارية:
30.....	2.2.10 تنظيم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

32.....	2.1.11 عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية ومعوقاتهما:
36.....	2.3 المحور الثاني: تطبيق الهندرة الإدارية في المؤسسات التعليمية:
36.....	2.3.1 حاجة المؤسسات التعليمية للهندرة:
38.....	2.3.2 متطلبات تطبيق الهندرة في المدارس:
40.....	2.3.3 الهندرة وعلاقتها بالتخطيط في المؤسسات التربوية:
42.....	2.3.4 الهندرة ومستويات التعليم:
44.....	2.2.5 مدى نجاح الهندرة في المؤسسات التعليمية:
45.....	2.3.6 سبل التغلب على معوقات تطبيق الهندرة:
47.....	2.3 الدراسات السابقة:
47.....	2.3.1 الدراسات العربية:
51.....	2.3.2 الدراسات الأجنبية:
53.....	2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
57.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:
57.....	3.1 المقدمة:
57.....	3.2 منهج الدراسة:
57.....	3.3 مجتمع الدراسة:
58.....	3.4 عينة الدراسة:
59.....	3.5 أداة الدراسة:
60.....	3.6 صدق الأداة:
61.....	3.7 ثبات أداة الدراسة:
62.....	3.8 إجراءات الدراسة:
63.....	3.9 متغيرات الدراسة:
64.....	3.10 المعالجات الإحصائية:
66.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها:
66.....	4.1 مقدمة:
67.....	4.2 نتائج أسئلة الدراسة:
67.....	4.2.1 نتيجة السؤال الرئيس:

68.....	4.2.2 نتيجة بالسؤال الأول:
70.....	4.2.3 نتيجة السؤال الثاني:
72.....	4.2.4 نتيجة السؤال الثالث:
74.....	4.2.5 نتيجة السؤال الرابع:
76.....	4.2.6 نتيجة السؤال الخامس:
78.....	4.2.7 نتائج السؤال السادس:
90.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:
90.....	5.1 مقدمة:
90.....	5.2 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:
90.....	5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول:
92.....	5.1.2 مناقشة نتيجة السؤال الثاني:
93.....	5.1.3 مناقشة نتيجة السؤال الثالث:
95.....	5.1.4 مناقشة نتيجة السؤال الرابع:
96.....	5.2.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:
97.....	5.2.6 مناقشة نتائج السؤال السادس:
107.....	التوصيات:
108.....	5.4 المقترحات:
109.....	المراجع:
115.....	الملاحق