IJSSP

المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد العاشر – العدد الأول – البحث الثاني (ص: 26 - 49)
15 – تموز – 2021 م

www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

[آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية]

[إسم الباحث: حسن لطفي مرشود]

[طالب دكتوراة - الإدارة التربوية - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين] 2020/2021م]

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية، واختيرت عينة الدراسة التي بلغت (247) عضو هيئة تدريس بطريقة طبقية عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، ولتحليل النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن درجة ممارسة الجامعات الحكومية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (ثقافة المنظمة والتماسك المؤسسي) تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ووجود فروق في المجالات (التمكين الإداري، وتوفير الموارد، والاستقلالية) تعزى للكلية ولصالح الكليات العلمية، ووجود فروق لمجال (التماسك المؤسسي) تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، و (من5– 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: تطوير التعليم العالي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، أعضاء هيئة التدريس.

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد العاشر – العدد الأول – البحث الثاني (ص: 26 - 49)
15 – تموز – 2021 م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

Abstract:

[Mechanisms for developing higher education institutions in Palestine in light of re-engineering their administrative processes]

The study aimed to identify the mechanisms of developing higher education institutions in Palestine in light of the re-engineering of their administrative processes. The study sample, which amounted to (247) faculty members, was chosen in a random stratified method, and to achieve the objectives of the study. A questionnaire was designed and developed to collect data, and to analyze the results, arithmetic mean and deviations were calculated Standardized analysis of variance, single test, and Pearson correlation coefficient, the study reached a set of results, most notably: The degree of public universities' practice of re-engineering administrative processes from the viewpoint of faculty members in Palestinian universities was high.

The existence of statistically significant differences in the two fields (organizational culture and institutional cohesion) due to gender and in favor of males, and the existence of differences in the fields (administrative empowerment, provision of resources, and independence) attributable to the college and in the interest of scientific colleges, and the existence of differences in the field of (institutional cohesion) attributable to the experience and in the interest of those with Experience (10 years or more), and (5-10 years).

Key words: The development higher education institutions, Engineering, faculty members.

مقدمة الدراسة:

نظراً لما يشهده العالم من تغييرات وتطورات وتحولات تتأثر بها المنظمات العامة والخاصة عمدت الكثير من المنظمات على تطوير سياساتها وخططها بما يتناسب ومتطلبات العصر الذي شهد احتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية، وأصبحت الحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (Process Business Reengineering) أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على إعادة هندسة عملياتها الإدارية كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

إن الرؤية التطويرية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في القرن الحادي والعشرين تتمثل في تحقيق التميز والإتقان والجودة، من خلال استثمار الموارد البشرية، والفرص المتاحة، والمعرفة كثروة وطنية إستراتيجية، وتعزيز القدرة على البحث والتعلم، وضمان مساهمة الأفراد في بناء اقتصاد متجدد مبني على المعرفة، يسهم في تحقيق تنمية مستدامة، ورفع مستوى معيشة جميع الأردنيين، باعتباره الطريق الآمن لمواجهة التحديات المعاصرة، ووضع فلسطين في مصاف الدول المتقدمة والمصدرة للكفاءات البشرية، والقادرة على المنافسة، إقليمياً وعالميّاً.

لذا قامت أمم عديدة مع بداية الألفية الثالثة بوقفة مع ذاتها تراجع فيها أعمالها وتقوّم أداءها ومنجزاتها وتحلّل نقاط القوة ومواطن الضعف، وتحدد فرص التطوير وخياراته لتعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وهذا هو شأن الأمم المتقدمة التي تدرك أن الوصول لتلك المكانة لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالتعليم، وتزويد المتعلمين بالقاعدة المعلوماتية، والمهارات الحياتية والخبرات العملية والقيم السلوكية، التي تجعلهم قادرين على التكيف مع المستجدات العصرية، ومواجهة التحديات بكفاءة عالية (حسين، 2008).

إن تطوير مؤسسات التعليم العالي شأنه شأن تطوير أية مؤسسة من المؤسسات التربوية الأخرى، يرتكز على إحداث تغييرات جوهرية وتحديث العمليات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات، وزيادة القدرة على المنافسة والبقاء، وتعزيز الثقافة بما يخدم النظرة المستقبلية والخطط الاستراتيجية. ولتحقيق هذه الأهداف كان لا بدّ من تطبيق أحد مداخل التطوير الإداري الحديث، والذي كان من أهمها الهندرة الإدارية (Abdolvand, et.al, 2008).

ويرى الباحث أن عملية إعادة هندسة العمليات من العمليات المهمة والحيوية التي تعيد للمنظمة مكانتها وحيويتها، وزيادة فعاليتها وهي عملية تتطلب الكثير من الإمكانيات المادية والبشرية وعمليات تخطيطية وتنفيذية ومتابعة بشكل مستمر ودقيق، وهذه العملية قد لا تكلل بالنجاح في بعض المنظمات وذلك نتيجة لوجود العديد من العوامل التي تعيق من تحقيقها لأكلها وفوائدها الإيجابية مون هذه العوامل: عدم جود قيادات إدارية داخل المنظمة تسعى لإحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة وتسعى إلى تحمل مسؤوليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعدم جود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على تحمل مسؤوليات تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تخوف الكثير من الموظفين داخل المنظمة من التغيير وما له من تهديدات على مواقعهم ومستقبلهم الوظيفي، وعدم توافر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق عمليات إعادة الهندسة، وجمود الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعقيد الإجراءات، وعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة وفي كل الاتجاهات.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، فلم تعد مؤسسات التعليم العالي مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات. ويؤكد (أحمد، 2010) أن معظم مشكلات التعليم هي مشكلات إدارية بوصفها منظومة مرتبطة بالمجتمع تتأثر بكل المتغيرات وتنعكس على المؤسسة التربوية. لذا فإن المنظومة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بحاجه ماسة إلى إعادة النظر في سياستها وأهدافها ومضامينها ووسائلها وبرامجها وأدارتها لتكون هذه المنظومة أداة تغيير وتطوير لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، إذ يبلغ عدد المؤسسات التعليمية المرخصة في فلسطين (49) مؤسسة، (15) جامعة منها تمنح درجة البكالوريوس (صلاح، 2016). لذلك تُعد عملية التطوير محور اهتمام المسئولين خاصة الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي، وعليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة وقائمة، حتى تتماشى المؤسسات مع كل جديد، وأن تكون قادرة على البقاء والتنافس في ظل بيئة متحركة، ووضع خطة لتطوير ودعم الجامعات الفلسطينية، بحيث تأخذ مكانة متقدمة في التصنيف العالمي، ووضع سياسات لتقليص الفجوة في معدل البطالة بين الخريجين (برامكي، 2011).

ونتيجة التدهور الحاصل في مستوى بعض الجامعات الفلسطينية حيث لم تحصل جامعة فلسطينية واحدة

على مكان في قائمة ترتيب أفضل (500) جامعة على مستوى العالم لعام 2019، وتدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة. وعدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية. لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما هي آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة فما تقدمه من إثراء للمكتبات الجامعية من إطار نظري ومجتوى مفاهيمي يتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية، استناداً إلى التوجهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، والتطرق إلى تجارب الدول المتقدمة، الأمر الذي يفيد مؤسساتنا الجامعية في فلسطين.

الأهمية العلمية: وتبرز هذه الأهمية من تتبع البحث في آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية، مما يساعد الجهات المعنية في هذه المؤسسات على إمكانية الأخذ بالتوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة من معلومات عن إعادة هندسة العمليات الإدارية الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة وأهمها أسلوب الهندرة الإدارية، وأيضاً باعتبارها تمكن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من التركيز على مهماتها ومسؤولياتها الأساسية من خلال دعمها ومتابعة تنفيذها لسياسات واستراتيجيات التعليم العالي، وصولاً لإدراك وفهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والتي تتضمن الحاجة إلى إجراء تغيير جذري وكلي في طريقة أداء مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لأنشطتها وعملياتها، لأن المنظمة التي لا تتغير تهرم وتزول، ولأن التغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل. بالإضافة إلى تمكين مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من الاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى سواءً ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
2. استقصاء آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية.
3. تقديم معلومات عن إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتغيير الجذري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية وزيادة الوعي لدى إدارات المنظمات عن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

حدود بشرية:

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

حدود مكانية:

جامعات: (النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وبيرزيت، وفلسطين التقنية(خضوري)، والقدس المفتوحة والخليل).

حدود زمانية:

طبقت خلال الفصل الدراسي الثاني 2021/2020. وتتحدد نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الغاية، التي جمعت المعلومات بموجبها وبالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، ولا يجوز تعميم نتائج الدراسة إلا ضمن البيئة الفلسطينية والبيئات المتشابهة لها.

أولاً: الإطار النظري

الرؤية التطويرية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في القرن الحادي والعشرين تتمثل في تحقيق التميز والإتقان والجودة، من خلال استثمار الموارد البشرية، والفرص المتاحة، والمعرفة كثروة وطنية إستراتيجية، وتعزيز القدرة على البحث والتعلم، وضمان مساهمة الأفراد في بناء اقتصاد متجدد مبني على المعرفة، يسهم في تحقيق تنمية مستدامة، ورفع مستوى معيشة جميع الأردنيين، باعتباره الطريق الآمن لمواجهة التحديات المعاصرة، ووضع فلسطين في مصاف الدول المتقدمة والمصدرة للكفاءات البشرية، والقادرة على المنافسة، إقليمياً وعالمياً. وإزاء ذلك اتجهت الرؤية التطويرية لمؤسسات التعليم العالي للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وتطوير الكفاءة المؤسسية القادرة على إدارة النظام التربوي بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية، من خلال تبني الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة، والتنسيق بين كافة القطاعات المعنية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وذلك من خلال الخطوات الآتية: تعزيز مبدأ المشاركة والمساءلة ومراعاة حاجات المجتمع، والعمل على تطوير الأداء المؤسسي، الفردي والجماعي، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة والمستقبلية (الساعدي، 2013).

إن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتسم بالجودة، يتطلب تغيراً جذرياً في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة، فتهيئة المناخ الملائم شرط أساسي لتحقيق إستراتيجية الجودة بمفهومها الحديث، كما يتطلب أيضاً التفاعل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع، لذا فالقرن الحادي والعشرين يتطلب أفراداً ذوي مواصفات خاصة، ومهارات عالية ومستوى أداء مرتفع، ومستوى محاسبة عال لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية من أجل إعداد أفراد يكون لهم دور في سوق العمل، في إطار الاهتمام بالجودة الشاملة وضبطها وإدارتها(صبيح، 2013).

ومن هنا فإن الأنظمة التربوية في البلدان المتقدمة تولي اهتماماً خاصاً في تطوير مؤسسات التعليم العالي، والارتقاء بمستوى تكوينها، والتنمية المهنية للعاملين، وتمكينهم من اكتساب الكفايات والمعارف التربوية، إضافة إلى الخبرات المباشرة في الميدان التربوي، لأنها هي المسئولة عن تنشئة جيل المستقبل، وإعدادهم إعداداً سليماً متمشياً مع مقتضيات العصر (ريحان، 2014).

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

حظي موضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة، وذلك نظراً لما تؤديه إعادة هندسة العمليات من تحسينات جوهرية في التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة وبما ينعكس في النهاية على كفاءة وفاعلية المنظمة ومساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها، لذلك سوف يتم التطرق لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية بشيء من التفصيل، إن إعادة الهندسة تعتبر أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات،

التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمنظمة.

وترى الدراسة أن عملية إعادة هندسة العمليات من العمليان المهمة والحيوية التي تعيد للمنظمة مكانتها وحيويتها، وزيادة فعاليتها وهي عملية تتطلب الكثير من الإمكانيات المادية والبشرية وعمليات تخطيطية وتنفيذية ومتابعة بشكل مستمر ودقيق، وهذه العملية قد لا تكلل بالنجاح في بعض المنظمات وذلك نتيجة لوجود العديد من العوامل التي تعيق من تحقيقها لأكلها وفوائدها الإيجابية مون هذه العوامل: عدم جود قيادات إدارية داخل المنظمة تسعى لإحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة وتسعى إلى تحمل مسؤوليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعدم جود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على تحمل مسؤوليات تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تخوف الكثير من الموظفين داخل المنظمة من التغيير وما له من تهديدات على مواقعهم ومستقبلهم الوظيفي، وعدم توافر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق عمليات إعادة الهندسة، وجمود الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعقيد الإجراءات، وعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة وفي كل الاتجاهات.

الدراسات السابقة:

أجرى عمرو (2018) دراسة بعنوان "مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل". هدفت الدراسة التعرف إلى أهم العمليات الإدارية الحالية لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ومن ثم تقديم مقترح لتطبيق إعادة الهندسة لأهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي وذلك لوصف العمليات الحالية واستكشاف التصميم الجديد للعمليات. واعتمد الباحث المنهج النوعي في جمع البيانات حيث استخدم أداة الملاحظة غير المشاركة، ومراجعة الوثائق ذات العلاقة، وإجراء المقابلات شبه المهيكلة. تكونت الدراسة من مجتمعين دراسيين منفصلين وهما: مجتمع رؤساء الأقسام الخمس المكون من 20 رئيس قسم وهي (قسم الشؤون المالية، قسم الشؤون الإدارية، قسم الكتب، قسم اللوازم، قسم الديوان)، والمجتمع الثاني مجتمع الخبراء في العمليات الإدارية كونهم يتواصلون مع مديريات التربية والتعليم العالي من مديري وسكرتيري المدارس. أما عينة رؤساء الاقسام من مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل فكانت العينة قصدية وعددهم (15) رئيس قسم، وأما عينة الخبراء فكانت العينة قصدية وعددها (8) مدراء مدارس، و(5) سكرتارية. وخلصت الدراسة إلى الخروج بالمقترح النهائي للتصميم الجديد للعمليات يمكن تطبيقه على العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل.

دراسة والف (Wolf, 2017) وجاءت بعنوان" لماذا الجامعات ليست أسواقاً ذات تصنيفا عالمياً عالياً". والتي ناقش فيها خطط الحكومة البريطانية في سعيها للتقليل من الإنفاق على التعليم العالي من أموال دافعي الضرائب، ورغبتها في التدخل لتغيير فلسفة إدارة الجامعات والكليات وجعلها ربحية تنافسية، على أساس أنها سائرة على نمط إداري قديم لم يعد ملائماً، إذ إن المستفيدين من التعليم العالي لا يعرفون قيمة ما يحصلون عليه إلا بعد مدة طويلة، كما أن مستخدمي الخريجين لا يعرفون ماذا تعلم هؤلاء، وأن ما يقدم من تعليم يصعب تقييمه.

وأجرى أحمد وآخرون (Ahmad, et.al, 2017) دراسة بعنوان" فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي: حالة تجريبية" حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عال في ماليزيا. اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى

أن هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية وأقل دكتاتورية، و تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية .لقد قدمت هذه الدراسة إطارًا لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تسهم هذه الدراسة في بعض الممارسات التطبيقية في العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة راجابون (Rajabion et al, 2015) والتي جاءت بعنوان "أنموذج إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية كافة ومؤسسات رياض الأطفال". وهدفت الدراسة التعرف إلى أنموذج إعادة هندسة العمليات التعليمية في جميع المؤسسات التعليمية، ورياض الأطفال والتعرف إلى الآليات التي تحدد مشكلات نظام الإدارة، وتقديم حلّ (إعادة الهندسة) التي يمكن استخدامها كمرجع في مشاريع مماثلة، واستخدام اسلوب المقابلة أداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من مديري الأقسام في المدارس ورياض الأطفال بمدينة الرياض، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن هناك ثلاث خطوات عملية: الخطوة الأساسية دراسة الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ووظائفها الأساسية، والخطوة الثانية هي تقديم أنموذج لهندسة العمليات الحالية، والخطوة الأخيرة هي لتقديم أنموذج إعادة هندسة العمليات والعمليات التعليمية، والقضاء على كل التكرار والموارد الزائدة، وتوظيف الحلول التقنية وإعادة هندسة الكيانات الإدارية غير المتكاملة، وأخيراً تطوير دمج الأنموذج لكافة العمليات الإدارية التي يمكن استدامها كمرجع لمدارس أخرى في بلدان الشرق الأوسط.

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يتطرق إلى آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وعلى الرغم من أن بعض المجالات قد تم تناولها منفردة في دراسات عربية وأجنبية سابقة إلا أنه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة المجالات مجتمعة، وإضافة لما سبق تقوم الدراسة الحالية بتحديد آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية، ولعل دراسة مجموعة أكبر من العوامل لمجالات إعادة هندسة عملياتها الإدارية مقارنة بما اختبرته الدراسات السابقة قد يعطي نتائج أدق كونها غير منفصلة في الواقع التنظيمي، في ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية إعادة هندسة عملياتها الإدارية مما يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تقديم مجالات لإعادة هندسة عملياتها الإدارية في الجامعات الحكومية (التمكين الإداري، ثقافة المنظمة، الاستعداد للتغيير، الاتصال الإداري، التماسك المؤسسي، توفير الموارد، الاستقلالية، سياسة التحفيز) كمجالات لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، وجاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في البحث العلمي، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وأسلوب المسح الميداني لجمع المعلومات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (جامعة النجاح، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة بيرزيت، جامعة فلسطين التقنية حضوري، جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس، جامعة الخليل) ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ولقد بلغ تعدادهم الكلي (3974) عضو هيئة تدريس.

عينة الدراسة:

تم اختيار ثلاث جامعات بطريقة قصدية وكانت هذه الجامعات هي (جامعة القدس المفتوحة، جامعة

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد العاشر – العدد الأول – البحث الثاني (ص: 26 - 49)
15 – تموز – 2021 م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

النجاح، جامعة فلسطين التقنية - خضوري) وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الجامعات (2263) عضو هيئة تدريس، وتم توزيع هذه العينة إلى طبقات حسب الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والكلية (علمية، إنسانية) ومن ثم سحب عينة عشوائية طبقية بنسبة (15%) من كل طبقة في كل جامعة وكان عدد أفراد العينة (247) عضو هيئة تدريس، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	197	247
	أنثى	50	
الجامعة	جامعة القدس المفتوحة	93	247
	جامعة النجاح	90	
	جامعة فلسطين التقنية حضوري	64	
الكلية	إنسانية	139	247
	علمية	108	
الرتبة	أستاذ	63	247
	أستاذ مشارك	80	
	أستاذ مساعد	104	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	247
	من 5 – 10	82	
	أكثر من 10	103	

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وتكونت هذه الاستبانة من جزئين هي:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة (الجنس، الخبرة، والجامعة، والرتبة الأكاديمية ، الكلية).

الجزء الثّاني: يحتوي هذا الجزء على فقرات تقيس آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة (عمرو، 2018؛ صميلي، 2018؛ المواضية، 2018). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (معارض بشدة) والرقم (2) على (معارض) والرقم (3) على (محايد) والرقم (4) على (موافق) والرقم (5) على (موافق بشدة).

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.68-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابيّ تتراوح بين (2.34-3.67) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

اعتماداً على معيار الحد الأعلى – الحد الأدنى.

القيمة العليا لدرجة الاستجابة – القيمة الدُنيا لدرجة الاستجابة
عدد المستويات (المتوسط)

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وطُلِب منهم تنقيح فقرات الاستبانة من حيث وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون إنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة، بلغ عددهم (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، والدرجة الكلية 78,6% وهي نسبة تفي بأغراض الدراسة، والجدول (2) يبيّن نتائج ذلك:

جدول (2): معامل الثبات

الأداة	المجال	معامل الثبات
آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية.	التمكين الإداري	0.80
	ثقافة المنظمة	0.74
	الاستعداد للتغيير	0.91
	الاتصال الإداري	0.75
	التماسك المؤسسي	0.65
	توفير الموارد	0.82
	الاستقلالية	0.84
الدرجة الكلية 78.6%	سياسة التحفيز	0.78

وتم حساب معامل الارتباط بين الأداء على الفقرة وبين الأداء على المجال الذي تنتمي له لأداة إدارة المعرفة والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (3): معامل الارتباط بين المجالات وفقراتها على آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء إعادة هندسة عملياتها الإدارية

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد العاشر – العدد الأول – البحث الثاني (ص: 26 - 49)
15 – تموز – 2021 م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.75	11	**0.86	21	**0.67	31	**0.68
2	**0.77	12	**0.73	22	**0.81	32	**0.73
3	**0.77	13	**0.81	23	**0.72	33	**0.79
4	**0.80	14	**0.82	24	**0.68	34	**0.73
5	**0.72	15	**0.86	25	**0.87	35	**0.74
6	**0.76	16	**0.85	26	**0.88	36	**0.79
7	**0.72	17	**0.79	27	**0.82	37	**0.59
8	**0.62	18	**0.83	28	**0.78	38	**0.58
9	**0.81	19	**0.60	29	**0.68	39	**0.62
10	**0.83	20	**0.71	30	**0.76	40	**0.69

يتبين من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على أن ما تقيسه الفقرة يقيسه المجال.

عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لجميع مجالات الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5-1	التمكين الإداري	3.98	0.56	2	مرتفع
10-6	ثقافة المنظمة	4.37	0.52	1	مرتفع
15-11	الاستعداد للتغيير	3.75	0.57	7	مرتفع
20-16	الاتصال الإداري	3.97	0.55	3	مرتفع
25-21	التماسك الإداري	3.95	0.57	4	مرتفع
30-26	توفير الموارد	3.81	0.55	5	مرتفع
35-31	الاستقلالية	3.77	0.59	6	مرتفع
40-36	سياسة التحفيز	3.01	0.65	8	متوسط

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد العاشر – العدد الأول – البحث الثاني (ص: 26 - 49)
15 – تموز – 2021 م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

40-1	المتوسط الكلي	3.83	0.51	-	مرتفع

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً حيث بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.51) وجاء ترتيب المجالات على النحو التالي: احتل مجال ثقافة المنظمة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.52)، يلي ذلك مجال التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.56)، وجاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.55)، في حين جاء مجال التماسك الإداري في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.57)، وجاء في المرتبة الأخيرة سياسة التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (0.65).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل فقرة من فقرات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وهي كما يلي:

أولاً: مجال التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة التي أعمل بها بالخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم .	3.94	0.93	مرتفع
.2	يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة التي أعمل بها بقدرٍ كافٍ من الحرية والاستقلالية في أدائهم لعملهم.	3.96	0.99	مرتفع
.3	أشعر بالحرية الكافية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه يناسب طبيعة العمل الذي أقوم به.	3.88	0.95	مرتفع
.4	أشعر أن لديّ صلاحية كافية في السيطرة على ما يدور في المكان الذي أعمل فيه.	4.26	0.97	مرتفع
.5	تتم عمليه اختيار أعضاء هيئة التدريس بناءً على المهارات الفنية والمعرفية التي يمتلكوها.	3.78	0.98	مرتفع
	مجال التمكين الإداري	**3.98**	**0.56**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لفقرات مجال التمكين الإداري بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.56)، مما يبين على أن مجال التمكين الإداري يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (4) (أشعر أن لديّ صلاحية كافية في السيطرة على ما يدور في المكان الذي أعمل فيه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (تتم عمليه اختيار أعضاء هيئة التدريس بناءً على المهارات الفنية والمعرفية التي يمتلكوها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.78).

ثانياً: مجال ثقافة المنظمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ثقافة المنظمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.6	لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وعيّ بمفهوم هندسة العمليات الإدارية.	4.32	0.71	مرتفع
.7	تهتم الجامعة بتنمية الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هندسة العمليات الإدارية.	4.52	0.75	مرتفع
.8	تسعى الجامعة إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء.	4.35	0.84	مرتفع
.9	تلتزم الإدارة العليا بفلسفة هندسة العمليات الإدارية ودعم تطبيقاتها.	4.34	0.81	مرتفع
.10	يستطيع كل عضو هيئة تدريس الاطلاع على الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.	4.33	0.79	مرتفع
	مجال ثقافة المنظمة	**4.37**	**0.52**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط العام لفقرات مجال ثقافة المنظمة بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.52)، مما يبين على أن مجال ثقافة المنظمة تلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (7) (تهتم الجامعة بتنمية الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هندسة العمليات الإدارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) (لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وعيّ بمفهوم هندسة العمليات الإدارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (4.32).

ثالثاً: مجال الاستعداد للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستعداد للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.11	يؤثر التغيير الذي يحدث في الجامعة إيجاباً على التكنولوجيا المستخدمة فيها.	4.06	0.90	مرتفع
.12	يؤثر التغيير الذي يحدث في الجامعة إيجاباً على الهيكل التنظيمي لها	3.48	1.01	متوسط
.13	التغيير الذي يحدث في الجامعة يواكب التغييرات البيئية التي تحدث في البيئة الخارجية.	3.81	0.93	مرتفع
.14	أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على علم بعمليات التغيير التي تحدث فيها.	3.65	0.96	متوسط
.15	التغيير الذي يحدث في الجامعة يواكب التغييرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية.	3.74	0.94	مرتفع
	مجال الاستعداد للتغيير	3.75	0.57	مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط العام لفقرات مجال الاستعداد للتغيير بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.57)، مما يبين على أن مجال الاستعداد للتغيير تلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (11) (يؤثر التغيير الذي يحدث في الجامعة إيجاباً على التكنولوجيا المستخدمة فيها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، في حين جاءت الفقرة رقم (12) (يؤثر التغيير الذي يحدث في الجامعة إيجاباً على الهيكل التنظيمي لها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال الإتصال الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.16	تبدي الإدارة العليا اهتمام بكل ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس من تقارير واقتراحات.	3.99	0.96	مرتفع
.17	تسود الشفافية والمصارحة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس أثناء مناقشة التقارير المتعلقة بأعمال الجامعة التي أعمل بها.	3.92	0.97	مرتفع
.18	تبلّغ قرارات وتوجهات الإدارة العليا إلى جميع المستويات في الجامعة التي أعمل بها بشكل فعّال.	3.91	0.98	مرتفع
.19	تنتهج الجامعة سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.	4.03	0.89	مرتفع
.20	تقدم الجامعة المعلومات الكافية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء أعمالهم.	4.01	0.93	مرتفع
	مجال الاتصال الإداري	**3.97**	**0.55**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط العام لفقرات مجال الاتصال الإداري بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.55)، مما يبين على أن الاتصال الإداري تلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (19) (تنتهج الجامعة سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) (تبلّغ قرارات وتوجهات الإدارة العليا إلى جميع المستويات في الجامعة التي أعمل بها بشكل فعّال) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.91).

خامساً: مجال التماسك المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التماسك المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.21	أشعر أن العلاقة قوية وإيجابية بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها.	3.51	1.01	متوسط
.22	يشعر معظم أعضاء هيئة التدريس بمتانة العلاقات داخل الجامعة.	3.87	0.96	مرتفع
.23	تتكامل الأدوار في الجامعة فيما بينها كوحدة كاملة.	4.34	0.87	مرتفع
.24	أتقاسم الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة.	4.12	0.90	مرتفع
.25	يعاملنا المدير جميعاً كزملاء متساوين في الحقوق والواجبات.	3.94	1.00	مرتفع
	مجال التماسك المؤسسي	**3.95**	**0.57**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام لفقرات مجال التماسك المؤسسي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.57)، مما يبين على أن مجال التماسك المؤسسي تلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (23) (تتكامل الأدوار في الجامعة فيما بينها كوحدة كاملة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، في حين جاءت الفقرة رقم (21) (أشعر أن العلاقة قوية وإيجابية بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.51).

سادساً: مجال توفير الموارد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توفير الموارد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.26	تفي التجهيزات والوسائل التعليمية المتوافرة بمتطلباتي.	3.80	0.98	مرتفع
.27	تتوفر الأدوات والتجهيزات التعليمية في متناول أيدي أعضاء هيئة التدريس.	3.61	1.01	متوسط
.28	تفي المرافق التربوية المتوفرة في الجامعة من ملاعب، ومسارح ومعامل ومكتبة بالغرض المطلوب.	3.88	0.97	مرتفع
.29	تكفي الاعتمادات المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة.	4.04	0.88	مرتفع
.30	تسعى الجامعة إلى إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد في البيئة.	3.70	0.99	مرتفع
	مجال توفير الموارد	**3.81**	**0.55**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط العام لفقرات مجال توفير الموارد بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.55)، مما يبين على أن مجال توفير الموارد يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (29) (تكفي الاعتمادات المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، في حين جاءت الفقرة رقم (27) (تتوفر الأدوات والتجهيزات التعليمية في متناول أيدي أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة.

سابعاً: مجال الاستقلالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستقلالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.31	أشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل الملائم لي.	4.30	0.86	مرتفع
.32	أشعر بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.	3.71	0.95	مرتفع
.33	أعبر عن أفكاري بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار الجامعة.	3.45	1.01	متوسط
.34	أقوم بحل المشاكل التي تواجهني في العمل دون الرجوع إلى الجامعة.	3.65	0.99	متوسط
.35	تعقد الجامعة مناقشات دورية بغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.75	0.96	مرتفع
	مجال الاستقلالية	**3.77**	**0.59**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط العام لفقرات مجال الاستقلالية بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.59)، مما يبين على أن مجال الاستقلالية يلقى اهتماماً مرتفعاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (31) (أشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في اختيار أسلوب أداء العمل الملائم لي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (أعبر عن أفكاري بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار الجامعة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.45).

ثامناً: مجال سياسة التحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد العاشر – العدد الأول – البحث الثاني (ص: 26 - 49)
15 – تموز – 2021 م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سياسة التحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.36	يساهم برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية.	3.26	1.01	متوسط
.37	يتم منح مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس القادرين على حل مشكلات العمل المتكررة.	3.17	1.02	متوسط
.38	يتم منح مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بمهارات اتصال أفضل من غيرهم.	3.09	1.05	متوسط
.39	يتم ربط الحوافز والتعويضات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس بقدراتهم ومهاراتهم الفنية في العمل.	3.05	1.07	متوسط
.40	يتم اعتماد نظام المكافآت والحوافز بناءً على توافر مهارات والقدرات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.	2.55	1.28	متوسط
	مجال سياسة التحفيز	**3.02**	**0.65**	**متوسط**

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط العام لفقرات مجال سياسة التحفيز بلغ (3.02) وانحراف معياري (0.65)، مما يبين على أن مجال سياسة التحفيز يلقى اهتماماً متوسطاً، وقد احتلّت الفقرة رقم (36) (يساهم برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، في حين جاءت الفقرة رقم (40) (يتم اعتماد نظام المكافآت والحوافز بناءً على توافر مهارات والقدرات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.57).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين متوسطات وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة والخبرة)؟

للإجابة على السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة على كل مجال والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمستويات متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى		التمكين	ثقافة	الاستعداد	الاتصال	التماسك	توفير	الاستقلالية	سياسة

			الإداري	المنظمة	للتغيير	الإداري	المؤسسي	الموارد		التحفيز
نس	ذكر	الوسط	3.72	4.40	3.73	3.83	4.23	3.68	3.54	2.89
		الانحراف	0.85	0.57	0.77	0.91	0.66	0.88	1.00	0.95
	أنثى	الوسط	3.68	4.13	3.72	3.87	3.77	3.64	3.52	2.88
		الانحراف	0.85	0.78	0.66	0.80	0.78	0.86	1.00	0.97
ية	علمية	الوسط	3.98	4.37	3.75	3.97	3.95	3.81	3.77	3.01
		الانحراف	0.56	0.52	0.57	0.55	0.57	0.55	0.59	0.65
	إنسانية	الوسط	3.50	4.16	3.71	3.76	4.00	3.54	3.38	2.79
		الانحراف	0.60	0.55	0.59	0.59	0.54	0.63	0.69	0.74
وات برة	5 سنوات فأقل	الوسط	3.57	4.09	3.69	3.78	3.80	3.72	3.56	2.89
		الانحراف	0.90	0.69	0.68	0.66	0.74	0.73	0.81	1.04
	من5– 10 سنوات	الوسط	3.64	4.28	3.72	3.84	4.04	3.54	3.45	2.87
		الانحراف	0.79	0.66	0.64	0.62	0.61	0.84	0.86	1.03
	10 سنوات فأكثر	الوسط	3.90	4.34	3.75	3.92	4.20	3.77	3.65	2.88
		الانحراف	0.74	0.58	0.63	0.60	0.62	0.71	0.79	0.99

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للفروقات في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	قيمة Wilks' Lambda	قيمة Hotelling's Trace	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
الجنس	-	0.136	2.797	0.006
الكلية	-	0.158	3.231	0.002
الخبرة	0.913	-	0.957	0.504
النوع الاجتماعي× الكلية	0.7979	-	0.444	0.893
النوع الاجتماعي× الخبرة	0.926	-	0.802	0.684
الكلية × الخبرة	0.899	-	1.120	0.334
النوع الاجتماعي× الكلية × الخبرة	0.891	-	1.214	0.255

جدول (15): نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والخبرة والكلية على درجة تطبيق

مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

مصدر التباين	المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	التمكين الإداري	0.0003	1	0.0003	0.001	0.981
	ثقافة المنظمة	3.545	1	3.545	*7.50	0.007
	الاستعداد للتغيير	0.0008	1	0.0008	0.002	0.968
	الاتصال الإداري	0.128	1	0.128	0.177	0.674
	التماسك المؤسسي	7.329	1	7.329	*14.05	0.000
	توفير الموارد	0.002	1	0.002	0.003	0.958
	الاستقلالية	0.0003	1	0.0003	0.0002	0.987
	سياسة التحفيز	0.0004	1	0.0004	0.0003	0.958
الكلية	التمكين الإداري	9.751	1	9.751	*14.49	0.000
	ثقافة المنظمة	1.588	1	1.588	3.362	0.068
	الاستعداد للتغيير	0.059	1	0.059	0.114	0.736
	الاتصال الإداري	1.856	1	1.856	2.564	0.111
	التماسك المؤسسي	0.160	1	0.160	0.307	0.580
	توفير الموارد	3.290	1	3.290	*4.36	0.038
	الاستقلالية	6.701	1	6.701	*6.78	0.010
	سياسة التحفيز	2.183	1	2.183	2.162	0.143
الخبرة	التمكين الإداري	2.712	2	1.356	2.015	0.136
	ثقافة المنظمة	1.814	2	0.907	1.920	0.150
	الاستعداد للتغيير	0.058	2	0.029	0.055	0.946
	الاتصال الإداري	0.447	2	0.224	0.309	0.735
	التماسك المؤسسي	3.194	2	1.597	*3.063	0.049
	توفير الموارد	2.024	2	1.012	1.342	0.264
	الاستقلالية	1.323	2	0.662	0.670	0.513
	سياسة التحفيز	0.040	2	0.020	0.020	0.981

*a≤ 0.05

يتبين من الجدول (15) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (ثقافة المنظمة والتماسك المؤسسي) تعزى للنوع الاجتماعي وكانت الفروق لصالح الذكور بالنسبة لمجال ثقافة المنظمة، ولصالح الذكور على مجال المعنويات كما يبين الجدول (13).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات (التمكين الإداري، وتوفير الموارد، والاستقلالية) تعزى للكلية ولصالح الكليات العلمية على جميع المجالات كما يبين الجدول (13).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (التماسك المؤسسي) تعزى للخبرة ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

الجدول (16): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال التماسك المؤسسي حسب متغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	من5– 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المعنويات	5 سنوات فأقل	3.80	-	*0.24	*0.40
	من 5– 10 سنوات	4.04	-	-	-
	10 سنوات فأكثر	4.20	-	-	-

***a≤ 0.05**

بالنسبة لمجال التماسك المؤسسي يبين الجدول (16) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) ومتوسط الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) ومتوسط الفئة الثانية (من 5– 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (من 5– 10 سنوات).

السؤال الثالث: ما هي آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطيني

آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الارتباط
إيجاد سياسة عادلة ومنطقية للأجور تتناسب مع مستوى المعيشة وتكاليفها.	4.13	0.79	0.412(**)
تأمين الجامعة نظام اتصالات فعال عند إدارة الأزمات.	4.02	0.82	0.449(**)
توفر شبكة المعلومات المستخدمة في الجامعة قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من توظيف المعرفة.	3.95	0.87	0.595(**)
تطبيق مبادئ المكافآت المادية والمعنوية بين العاملين.	3.86	0.88	0.429(**)
امتلاك الجامعة خراطة وقائمة واضحة للمعارف تبين ما هي المعارف التي تملكها والنواقص والفجوات التي تحتاجها.	3.85	0.89	0.478(**)

العمل على تطبيق معايير الاعتماد العام والاعتماد الخاص لجميع برامج الجامعات الفلسطينية والسعي للحصول على شهادة ضمان الجودة لبرامجها	3.80	0.93	0.523(**)
نشر ثقافة التطوير في الجامعات الفلسطينية من خلال عقد اللقاءات ونشرها على الموقع الإلكتروني والإعلانات الإلكترونية والورقية والتعميمات واللوحات الإعلانية والمطويات.	3.79	0.94	0.569(**)
امتلاك الجامعة خراطة وقائمة واضحة للمعارف تبين ما هي المعارف التي تملكها والنواقص والفجوات التي تحتاجها.	3.77	0.96	0.622(**)
تحديد رؤية الجامعات الفلسطينية ورسالتها والإطار المفاهيمي لها والحرص على تطوير الخطة الدراسية.	3.73	0.98	0.669(**)
حرص إدارة الجامعة على توفير الوسائل التعليمية المساعدة في الوقت المناسب.	3.70	1.00	0.645(**)
امتلاك الجامعة ما يكفي من قواعد بيانات تستطيع الهيئة التدريسية الوصول إليها بسهولة.	3.68	1.01	0.677(**)
أخرى	3.78	0.94	0.408(**)

جدول (17) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة نحو آليات تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

** درجة الارتباط معنوية إحصائياً عند مستوى أقل من 0.001

النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة الحالية والتي أشارت بصورة عامة إلى أنَّ اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تسير بدرجة مرتفعة في الجامعات الفلسطينية، حيث تبين أن من أفضل وسائل التطوير والتي جاءت في الترتيب الأول قد تمثلت في إيجاد سياسة عادلة ومنطقية للأجور تتناسب مع مستوى المعيشة وتكاليفها وبمتوسط حسابي (4.13)، تلاها في الترتيب الثاني تأمين الجامعة نظام اتصالات فعال عند إدارة الأزمات وبمتوسط حسابي (4.02)، وفي الترتيب الثالث توفر شبكة المعلومات المستخدمة في الجامعة قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من توظيف المعرفة وبمتوسط حسابي (3.95)، وفي الترتيب الرابع تطبيق مبادئ المكافآت المادية والمعنوية بين العاملين وبمتوسط حسابي (3.86). كما تشير النتائج إلى أنه يمكن تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وفق توفير الميزانيات اللازمة للجامعات الفلسطينية من حيث توفير بيئة عمل مناسبة من حيث التصميم، والتجهيزات التدريبية، وتحديد المهام الوظيفية والهيكل التنظيمي، والإعداد الجيد للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

دلت النتائج على أن جميع المجالات كان تقديرها مرتفع وقد يعزى ذلك إلى حرص كل عضو هيئة تدريس في الجامعة على بذل أقصى طاقاته عند قيامه بالأدوار المناطة إليه، فيقوم بالتنويع في طرق تدريسه، فمثلاً يستخدم العرض والمحاضرة وطريقة الحوار والمناقشة وطرق أخرى، وربما يعود سبب الارتفاع إلى أن عينة الدراسة تكونت من أعضاء الهيئة التدريسية.

ودلت النتائج أن مجال (التدريس والمحاضرات) كان تقديره مرتفعاً، وقد يعزى ذلك إلى أن كل عضو هيئة تدريس يسعى جاهداً إلى تطبيق الطرق الحديثة في التعليم وبذل أقصى ما عنده في تطبيق أحدث ما توصل له العلم وهو في صميم عمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وحصلت الفقرة (أدير اللقاء التعليمي بكفاءة داخل القاعة التدريسية) على أعلى تقدير في (مجال التدريس والمحاضرات) وقد يعزى ذلك إلى تأكيد كل عضو هيئة تدريس على أن يقدم عرضاً عاماً للمساق الذي يقدمه للطلبة قبل البدء بالتدريس حتى يكون لكل طالب صورة ذهنية مسبقة عن المفاهيم التي سوف يتطرق لها المساق حيث يقوم كل مدرس بتوزيع خطة للمساق في أول محاضرة.

حصلت الفقرة (أشجّع الطلبة على البحث في مصادر التعلم) على أقل تقدير في (مجال التدريس والمحاضرات) وقد يعزى ذلك إلى عدم إيلاء بعض أعضاء الهيئة التدريسية التقويم الختامي درجة اهتمام لقناعتهم أن درجة الأهمية للتقويم التكويني أكبر، حيث أنه يطرح من خلاله الأسئلة مباشرة على الطلبة لتوضيح المفاهيم لهم.

وحصل (مجال التفاعل مع الطلبة) على درجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في تدريسهم، على تطبيق أحدث الطرق وأساليب التدريس والتي تركّز على إثارة دافعية الطلبة للتعلم، وتفاعلهم الايجابي مع المدرس، ومن هذه الطرق طريقة الحوار والمناقشة، والتعلم التعاوني.

وحصلت الفقرة (أظهر احتراماً لشخصيات الطلبة بغض النظر عن انتمائهم السياسي) على أعلى تقدير في (مجال التفاعل مع الطلبة) وقد يعزى ذلك إلى حرص أعضاء الهيئة التدريسية على الالتزام بساعاتهم المكتبية من خلال بيان الساعات المكتبية لكل عضو هيئة تدريس ليتمكن الطلبة من مراجعتهم والاستفسار عن ملاحظاتهم التي يرغبون بالاستفسار عنها لفهم المقرر بشكل أفضل.

حصلت الفقرة (أوفر البيئة الاجتماعية والنفسية المناسبة للعملية التعليمية القائمة على التفاعل الجيد والاحترام المتبادل) على أقل تقدير في (مجال التفاعل مع الطلبة) وقد يعزى ذلك إلى كثرة أعداد الطلبة في المحاضرات وعدم معرفة أعضاء الهيئة التدريسية للطلبة الخجولين حتى يتمكن من السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم وإدماجهم مع الطلبة داخل المحاضرة.

أما بالنسبة لمجال (الامتحانات والعلامات) فقد حصل على درجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق الاختبارات يحتاج إلى خبرات من قبل الأفراد، لأن هذه الاختبارات تتطلب في بعض الأحيان تحليلاً مثل: حساب معاملات الصعوبة والتمييز، وهذه الإحصائيات لا تكون واضحة عند بعض أعضاء هيئة التدريس، ولذلك يقوم مركز تطوير واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بعقد دورات للمدرسين لتغطية النقص في هذا الجانب. وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس جادين في تدريسهم للمقرر مما يؤدي إلى عدم وجود تحيز في وضع العلامات للاختبارات، وقد يعزى إلى أن غالبية المدرسين يستخدمون الامتحانات الكتابية والتي قد لا تتناسب ومستويات الطلبة، وكذلك رغبة الطلبة في الاختبارات الموضوعية أكثر من الاختبارات التحريرية.

وحصلت الفقرة (أستخدم التقويم التكويني أثناء تقديم المادة الدراسية) على أعلى تقدير في (مجال الامتحانات والعلامات) وقد يعزى ذلك إلى مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة وشمول الأسئلة على محتوى المقرر. وحصلت الفقرة (أشرك الطلبة في واجبات جماعية تعاونية) على أقل تقدير في (مجال الامتحانات والعلامات) وقد

يعزى ذلك إلى حرص أعضاء الهيئة التدريسية على إشراك جميع الطلبة في وظائف وواجبات وعمل أبحاث لتحسين أدائهم وزيادة تحصيلهم العلمي حتى يتمكنوا من فهم المقرر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى عدم إعطاء الطلبة الضعاف واجبات بشكل خاص أو إضافي من قِبل هيئة التدريس.

مجال (البحث الجامعي وخدمة المجتمع) حصل على أقل تقدير وقد يعزى ذلك إلى عدم إيلاء الجامعات الفلسطينية درجة عالية من الاهتمام للبحث العلمي وهذا يتبين من الدعم الذي تحدده الجامعات من ميزانيتها للبحث العلمي وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن الهدف من معظم الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس للانتقال من درجة علمية إلى أخرى بغض النظر عمّا إذا كانت تخدم المجتمع المحلي أو العملية التعليمية.

حصلت الفقرة (أحافظ على استمرارية أنشطة البحث العلمي) أعلى تقدير في (مجال البحث الجامعي وخدمة المجتمع) وقد يعزى ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على مواكبة المستجدات في مجالات تخصصهم للمحافظة على الأنشطة البحثية التي تخدم المجتمع المحلي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم واطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية باعتبارهم يشكلون أهم مدخلات النظام التعليمي الجامعي، وبناءً على مستويات أدائهم يتقرر الكثير من مخرجات التعليم.

وحصلت الفقرة (أحرص على أن أشارك في اللجان والندوات التي تهتم بالمجتمع المحلي) على أقل تقدير في (مجال البحث الجامعي وخدمة المجتمع) وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تواجه صعوبات مالية تحد من حضور عضو هيئة التدريس المؤتمرات، كما يُعزى ذلك أيضاً إلى عدم وجود شفافية في حضور الندوات والمؤتمرات واقتصارها على أعضاء هيئة تدريس دون أخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، المعدل التراكمي والكلية)؟

دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس وقد يعزى ذلك إلى أن المهام التي يقوم بها عضو هيئة التدريس هي نفسها للذكور والإناث مثل التدريس والمحاضرات، التفاعل مع الطلبة، العلامات والامتحانات، البحث الجامعي، خدمة المجتمع، فهم يطمحون لتحسين تحصيلهم الأكاديمي بغض النظر عن الجنس ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين.

ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وكانت الفروق في جميع مجالات الممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بين الجامعة النجاح الوطنية وبين أعضاء هيئة التدريس في جامعة والقدس المفتوحة ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعة النجاح الوطنية، وكذلك كانت الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية (خضوري) وبين أعضاء هيئة التدريس في جامعة والقدس المفتوحة ولصالح أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية (خضوري). وقد يعزى ذلك إلى أن الجهود المبذولة في تطوير الممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعلم الالكتروني والمعرفة والتكنولوجيا كبيرة، حيث يوجد فرق مختصة في مركز الحاسوب طورت أنظمة متقدمة جداً في خدمة العملية التعليمية مما جعل أدائهم أفضل.

ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية وقد يعزى ذلك إلى حرص العديد من الجامعات على نشر فكرة العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس في كل قسم كما أن المهام التي يقوم بها عضو هيئة التدريس واحدة بصرف النظر عن التخصص.

ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم وكانت بين أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ وبين أعضاء هيئة تدريس برتبة أستاذ مساعد ولصالح أعضاء هيئة أعضاء التدريس من رتبة أستاذ مساعد.

كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الجامعات الفلسطينية للممارسات التقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة وكانت بين أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يكونوا في بداية تعيينهم وبالتالي يكونوا نشيطين في أدائهم الوظيفي حتى يثبتوا وجودهم في الأقسام التي تعيّنوا فيها وغالباً ما يحتاجون إلى إشراكهم في برامج تدريبية لتعزيز قدرتهم على الانجاز الأكاديمي من خلال توظيف المعرفة واطلاعهم على كل ما هو جديد في عملهم الأكاديمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة:

1. تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال سياسات التحفيز بشكل يحقق أهداف هذه الجامعات.
2. نشر ثقافة الوعي الإداري لدى هيئة التدريس من خلال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
3. عقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، ووضع الخطط الإستراتيجية طويل الأجل لمواجهة التغيرات البيئية السريعة في الجامعات الفلسطينية.
4. مأسسة آليات وأدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى الجامعات الفلسطينية واتخاذ كافة التدابير اللازمة لمتابعة تطبيقها وقياس مدى تحسنها أو تراجعها، وتهيئة الأطر التنظيمية اللازمة لذلك لتفعيل تطبيق تلك الأدوات بغية خلق منظمات فعالة.

المراجع العربية:

أحمد، أحمد. (2010) اتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الادارية، الادارة بالأهداف، إدارة الجودة، القاهرة، دار الفكر العربي.

حسين، سلامة عبد العظيم (2008) ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم، الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة.

سالم، عمرو أحمد خليل (2016) بعنوان درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية, فلسطين (قطاع غزة).

صلاح، منذر(2016) التعليم العالي والبحث العلمي إلى أين. القدس. 11788 / 2016/6/16، 1.

صميلي، صفاء محمد يحيى (2018) " واقع تطبيق إعادة الهندسة الادارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)، ص 118-149.

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

المواضية، رضا (2018)، تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الدولية لضمان الجودة - المجلد الاول - العدد الاول، ص 1-8.

المراجع الأجنبية:

Abdolvand, N., Albadv, A., & Ferdowsi, Z.)2008(. Assessing readiness for business process reengineering. Business Process Management Journal. 14)4(, 497 – 510

Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M.. (2017). Business process reengineering: Critical factors in higher education. Management Journal of Bradford. Vol (13), No (3), pp: 451-455.

Sujova, A., Rajnoha, R., & Merkova, M. (2014). Business process performance management principles used in Slovak enterprises. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 276–280.

Wolf, M. (2017) Why universities are not super markets. The World Ranking. https//www.timeshighereducation.com/features/he-bill-why-universities- are- not- super- markets