

درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية المستوى لأداء
المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات
المتوسطة في محافظات غزة في ضوء متطلبات الهندرة

الباحثة: دعاء ظريف العرعير

الباحث: فايز على الأسود

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في محافظات غزة في ضوء متطلبات البندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (149) عضو هيئة تدريس بالكلية المتوسطة، يمثلون نسبة (61%) من مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات البندرة؛ حصلت على وزن نسبي (83.71%) أي بدرجة كبيرة. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق في مجال "التقويم"، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى (الاتصال، الهيكل التنظيمي، التقويم) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فيما وجود فروق بين ممن سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وممن سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر) في مجال "الرقابة"، وكانت الفروق لصالح من سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، البندرة، رؤساء الأقسام الأكاديمية، الكلية المتوسطة.

Abstract

The degree of faculty members ' appreciation of the level of institutional performance of heads of academic departments in intermediate colleges in the governorates of Gaza in light of the requirements for engineering

Prepared by the researcher: Doaa Al-Arir Supervision: d. Fayez Alaswad

The study aimed at The level of institutional performance among heads of a departments in community colleges in Gaza governorates in the light of Reengineering requirements from the point of view of faculty members, the study followed the descriptive approach in its analytical field, and the sample of the study was a random sample consisted of (149) faculty member from the middle faculties, represented 61% of the study population. The main findings of the study were:

1. The total score of the members of the study sample of the faculty members at The level of institutional performance among heads of a departments in community colleges in the light of Reengineering requirements obtained a relative weight (83.71%) that is a big score.
2. While there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimation of the study sample of the faculty members at The level of institutional performance in the light of Reengineering requirements, due to sex and the scientific qualification.
3. Whereas there were differences in evaluation due to qualification and the differences are for PHD holders.
4. There were no statistically significant differences between the mean of estimation of the study sample members of the faculty members at the level (communication, organizational structure, evaluation) in light of the requirements of engineering attributable to the variable of years of service, while there were differences between the mean of the study sample estimation to those with less than 5 years of service and 10 years or more of service in the field of "control" and the differences were in favor to those with less than 5 years of service

Keywords: institutional performance, Reengineering requirements, heads of academic departments, community colleges.

مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظرًا للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة، وظهور الأنترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات، والمصانع، والوزارات، والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف واستغلال الوقت وتحسين الجودة (المدهون، 2017: 1).

ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، ويركز على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفية، ومناولتها بهدف إرضاء العملاء (القربوتي، 2000: 343).

ويمثل التعليم الجامعي إحدى المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع، ويعد الاهتمام به أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية، باعتبار أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة التي يمكن إجمالها، كما حددها المؤتمر العالمي في القرن الحادي والعشرين الذي عقد في باريس عام 1998م: خدمة الفرد والمجتمع، والبحث العلمي، نقل المعرفة والحفاظ عليها وإنتاجها، وتقديم التعليم المستمر (مصطفى، 2005: 341)

وعلى الرغم من أن التعليم الجامعي قد تعرض، في كثير من المجتمعات لمحاولات إصلاح وتطوير، تناولت معظم جوانبه؛ وذلك للعمل على تحسين وظائفه وربطه بالمجتمع، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلًا أمام التعليم الجامعي في القيام بمسؤوليته، منها زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وقلة الموارد المالية للتوسع فيه وتجديده، ومستوى الجودة، سواء في النواحي الإدارية أو الأكاديمية، والذي له أكبر الأثر على مستوى الخريج ورفع كفاءته. رابطة المعلمين الجامعيين (Association of University Teachers 1995: 5).

لهذا تلجأ الدول المتقدمة إلى المداخل الإدارية الحديثة، والتي تقوم أساساً على التغيير الجذري، والجوهري لتطوير المؤسسات الجامعية، مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي ظهر في منتصف التسعينيات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقامت بتطبيقه في التعليم الجامعي بهدف مواجهة تحدي المنافسة وتقليل التكلفة وإحداث التوازن؛ مما يضع تصوراً للشكل الذي ستكون عليه جامعة المستقبل في القرن الحادي والعشرين. سويسان(1: 2001, Swsan).

وإذا كان هذا الحال بالنسبة للدول المتقدمة، فإن الدول النامية في أمس الحاجة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية والأكاديمية، لمجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين، فما زال التعليم الجامعي يواجه تحديات تهدده، ومنها: عدم القدرة على المنافسة، والبطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، والتنميط في النظم والمناهج والأساليب، وتقاوم تقنيات التعليم، وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي (الطيبي، 2009: 94).

ولن تتحقق هذه المخرجات، ونوعيتها إلا إذا قامت الإدارات الجامعية بإعادة هندسة هيكلها التنظيمية، واستخدمت معايير لتحسين قدرتها في إدارة المدخلات والعمليات والمخرجات، وإدارة الصراع والأزمات داخل الجامعة وخارجها، بشكل يضمن تقدم الجامعة وتطويرها، وبالتالي الوصول إلى مرحلة التطوير الإداري، ومن ثم تطوير المجتمع الجامعي والبيئة الجامعية. أرورا وكومار(25: 2007, Arora & Kumar).

وقد سعت جهود الباحثين لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء نظريات ونماذج إدارية حديثة؛ فجاءت دراسة (الأحمد، 2015) بهدف تطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، فيما تناولت دراسة (عيد اروس، 2012) تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، أما الدراسة الحالية فقد سعت إلى دراسة مستوى الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة، ولكن لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة.

كما أن نجاح العمل في المؤسسة الجامعية يتوقف على إنشاء علاقة سليمة بين رئيس القسم الأكاديمي، وأعضاء هيئة التدريس تقوم على أساس فهم المعوقات، والمشكلات التي تواجهها تلك الأقسام، والعمل على حلها بطريقة بناءة من أجل تحقيق الأهداف، ومن هنا كان لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية دوراً مهماً في إنجاح القسم، وقدرته على تحقيق غايات الكلية، وسياساتها من خلال تحديد طبيعة هذا الأداء من أجل الوقوف على مكان الخلل فيه، واقتراح الحلول والإجراءات المناسبة لمعالجة القصور الذي يشوب هذا الأداء (الطراونة، 2011: 103).

ومن هنا فإن إدارة أقسام الكليات المتوسطة في محافظات غزة بحاجة إلى تطوير مستمر من قبل رؤسائها، من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي، لهذا تناولت الدراسة الحالية مستوى الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة، حيث يُعدُّ مطلباً مهماً من متطلبات الرقي بالعمل الأكاديمي في الكليات المتوسطة في وطننا الحبيب.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد حظي موضوع الأداء المؤسسي، وتطويره في ضوء النظريات الإدارية الحديثة باهتمام الباحثين، وقادة المؤسسات الأكاديمية، وذلك نظراً للتغيرات المعرفية، والتكنولوجية المتسارعة.

وحتى يتمكن رؤساء الأقسام في الكليات المتوسطة من معايشة تحديات العصر والقيام بمهامهم بجودة عالية، في وقت قياسي بأقل مجهود، وأقل التكاليف، فإن عليه أن يسعى إلى الوقوف على الأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير الهياكل التنظيمية وتحسين الاتصال والاستمرار في الرقابة والتقييم، كإدارة هندسة العمليات الإدارية والتي تتطلب الخوض في عملية تغيير شامل جذري للعمليات الإدارية بما يضمن تحقيق قفزة نوعية للإدارة في مستويات الأداء، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة؟. وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بالكلليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية كشف متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الهندرة، وللمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية (العلمية)

1. تحاول الدراسة إعطاء صورة عن درجة توظيف الكليات المتوسطة للنظريات الحديثة في الإدارة.
2. تسهم في تحسين مخرجات الأداء المؤسسي في الكليات والجامعات الفلسطينية.
3. تحاول أن تزرع هذه الدراسة بذرة الانتماء في الكليات للعمل المؤسسي، واعتبار الدراسة نواة للنهوض بالواقع الأكاديمي والتعليمي.
4. تفيد في إعادة التفكير في كيفية استثمار وتطبيق الوظائف الإدارية المناطة برؤساء الأقسام (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيمي، الرقابة، التقويم)، وتفعيلها بما يتلاءم والحداثة التعليمية والارتقاء بالمؤسسة التربوية إلى أعلى قمة من المقبولية وفقاً لمعايير العالمية.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تفيد القيادات في الكليات المتوسطة للعمل على تطوير واقع الأداء المؤسسي في ضوء مواكبتهم للنظريات الحديثة في الإدارة كالهندرة.
2. تساعد القائمين على وحدات الجودة في الكليات المتوسطة في وضع برامج تدريبية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين.
3. تقدم تغذية راجعه لرؤساء الأقسام حول واقع أدائهم، والوقوف على جوانب القوة وتدعيمها، وعلى نقاط الضعف للعمل على معالجتها.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بحد الموضوع، والمتمثل بالتعرف على مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، وما يشتمل عليه من حدود، فيما تمت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020م.

* مصطلحات الدراسة: تشمل الدراسة الحالية على الحدود التالية:

(1) **الأداء المؤسسي:** يُعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام، والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية، والذي يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام، والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها الجامعة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية (عبد الله، 2019: 182).

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه السبيل لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة في المدي القريب، والبعيد، ومن خلال تفاعل المؤسسة بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، وعالية فإن الأداء المؤسسي محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهي يعد مرأتها (غباري، 2018: 156).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة في المجالات التالية: (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيمي، الرقابة، التقويم).

(2) **الكلية الجامعية المتوسطة:** تعرف بأنها مؤسسة وطنية للتعليم العالي لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة، أو ما يعادلها بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتمنح شهادة الدبلوم المتوسط (وزارة التعليم العالي، 2005).

ويعرفها (دليل كلية فلسطين، 2016: 2-3) بأنها كليات جامعية حكومية وخاصة، تقدم برامج تقنية وأكاديمية متميزة؛ تساهم في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والبحث والتطوير لخدمة المجتمع وبناءه من أجل الرفعة والتطور.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: كليات جامعية حكومية، وأهلية تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، تقدم برامج تقنية وأكاديمية، وتمنح درجة الدبلوم للطلبة لتأهلهم لخدمة المجتمع.

3) متطلبات الهندرة: يعرفها (القيسي، 2015: 506) بأنها إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالية من مستوى الأداء، ونوعية المخرجات، وتبني فكرة الأسلوب الحديث الذي يعتمد على التغيير الجوهري، وإعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية، والتعليمية في الجامعة.

فيما يعرفها (البحيري، 2015: 43) بأنها العناصر الحاسمة لنجاح تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية متمثلة بالاستراتيجية، والتزام وقناعة الإدارة العليا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: إعادة هندسة أنظمة العمل، والعمليات الإدارية الجوهريّة المناسبة من قبل رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة لإحداث التغيير الجوهري الذي يؤدي إلى تصرفات وأساليب تكسب قيمة إضافية للقسم من خلال إعادة هندسة العمليات التالية: (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيمي، الرقابة، التقييم).

* الإطار النظري

وهنا يسلط الباحثان الضوء على تعريف الأداء المؤسسي، ومفهوم الهندرة، ومجالات الهندرة.

* تعريف الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، بل يكاد يكون المظهر الشمولي لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية، حيث يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود

المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. ويلن وهنقر (Hunger,2008: 240 & Wheelen).

وعرفه أبو بكر (Abu Bakar, 2008: 324) المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من حيث أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة. ويعرف الأداء المؤسسي بأنه النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات الجامعة ومواردها، ويتمثل بقدرات الجامعة على استقطاب أفراد جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة ويتم قياسه من خلال الاعتماد على محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء ثلاثية المنظورات المتعلقة برضا العاملين: النتائج النهائية التي تحدد مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأداء العام للجامعة، والتعلم والنمو المؤسسي: تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها الجامعة للنمو والتحسين طويل الأجل، وكفاءة العمليات الداخلية: جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وطموحات منسوبيها (كمال الدين، 2019: 182).

وقد عرفه (عبد الله، 2019: 182) بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام، والأعمال المنوطة بالوحدات الادارية، والذي يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام، والأعمال بكفاءة، وفاعلية عالية، وتسهم في تحقيقها الأهداف الشاملة التي تسعى إليها الجامعة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية.

ومن خلال ما سبق، يمكن للباحثين أن يعرفوا الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج مهام، وأعمال رئيس القسم بالكليات المتوسطة من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية والداخلية، وإنجاز المهام، والأعمال المطلوبة منه بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف القسم.

* مفهوم الهندرة اصطلاحاً:

يقصد به إعادة تصميم العمليات الإدارية بالجامعات بشكل جذري، بهدف تحقيق تطوير جوهري وليس تطويراً هامشياً في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. هامر وتشامبي (Hammer & Champy,2001: 153).

فيما يعرفها (كوردي، 2011: 80) بأنها إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المؤسسة التربوية الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بجميع الأقسام العلمية وما يقدموه من مدخلات داخل أقسامهم وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وغيرها.

أما (الشويكي، 2017: 160) فقد عرفها بأنها دراسة تدفق العمليات الإدارية الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتحسين الجودة وتحقيق المرونة، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة، وبالأستخدام الأمثل لتقنيات أنظمة مساندة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

فيما عرفتها (المواضية، 2018: 23) بأنها التحسين الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر فاعلية، وهو التغيير المخطط الذي يستهدف تعديل العمليات الإدارية في المنظمة وأساليب عملها وسلوك أفرادها؛ لتتمكن من التكيف السريع مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

يستنتج الباحثان أن تعريفات إعادة الهندسة تتفق من حيث المضمون في أنها منهج لإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، أي البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم ما هو قائم أو إجراء بعض التغييرات التجميلية، بل التفكير بصورة جديدة ومختلفة لتحقيق رغبات العملاء، حيث أنها تختلف في طريقة أو آلية التنفيذ على أرض الواقع.

* أبعاد تطبيق الهندرة

على ضوء ما أكدت عليه العديد من الدراسات، وكذلك الأدبيات المتعلقة بموضوع الهندرة، تحدد، ويلخص الباحثان أبعاد الهندرة والتي تمثل متطلبات تطبيقها، وذلك على النحو التالي:

- **البعد الأول:** التخطيط الاستراتيجي: يمكن تعريف التخطيط بأنه: "هو أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها خلال فترة زمنية، وتحديد آراء استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة معينة، أي أنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل (البحيري، 2014: 45).

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الهندرة: في مساعدة المنظمات على التركيز وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة (الشميلي، 2017: 24).

- **البعد الثاني:** تكنولوجيا المعلومات: يرى الخبراء أن لا يمكن التفكير في مشروع الهندرة دون الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات سواء في مراحل مشروع إعادة التصميم أو في تفعيل العمليات الجديدة، فتقنية المعلومات تسهل مشروع الهندرة في عدة مجالات؛ لعل من أهمها: تحديد واختيار العمليات المرشحة لإعادة التصميم، وتحديد العوامل المساعدة على إعادة تصميم العمليات، وتطوير استراتيجيات العمل، ومعرفة الهيكل وتحديد معالمه وتحديد مسار العمليات، وتقييم أداء العمليات الحالية، وتصميم العمليات الجديدة، وتصميم نماذج جديدة للعمليات، وتطبيق وتشغيل العمليات الجديدة والنظم المصاحبة. كاشمان (Cashman, 1997: 14)

- **البعد الثالث:** الهيكل التنظيمي: ويشير إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في وضع كلي، كما يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، فهو يمثل نظام المهام وانسياب العمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، الذي يختلف عن الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث يعكس مجموعة من العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة (العنبي، 2002: 50).

- **البعد الرابع:** الرقابة: وقد عرفها أبو النصر (2012: 36) على أنها التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقاً للأهداف، والخطط والسياسات التي سبق، وضعها، وتشجيع، وتحفيز العاملين على تنفيذها، وهي، وظيفة إدارية تزود الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها، فإذا كانت هناك اختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي، والأداء المخطط فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة باختلاف الظروف السائدة.

ويتضح مما سبق أنه بإمكان رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة ممارسة التخطيط في ضوء متطلبات الهندرة، من خلال: مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بناء على أسس علمية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل القسم، وسيادة روح التعاون بين الأعضاء داخل فرق العمل، وتصميم هيكل تنظيمي ملائم لحاجات العمل، وتوزيع المهام على العاملين وفقاً لكفاءاتهم وقدراتهم، واتخاذ اللامركزية أسلوباً للإدارة العمل، وتحديد الاحتياجات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وتصميم هيكل تنظيمي يستقطب الكفاءات المتميزة، وتطبيق مبادرات التعزيز للارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم.

- **البعد الخامس:** التقييم: تعرف (عمادة ضمان الجودة، 1435هـ: 42) التقييم بأنه الحكم على قيمة الشيء وتقديره لتقويمه، كما يُعرف بأنه عملية إصدار حكم على قيمة الأشياء أو الموضوعات أو المواقف أو الأشخاص، اعتماداً على معايير محددة، ويستخدم الطرق والمقاييس للحكم على تعلم المتعلمات أو وضع الدرجات والتقارير، وهو يمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التعلم ومقوماً أساسياً من مقومتها.

يرى الباحثان أنه بإمكان رئيس القسم أن يقوم بالتخطيط في ضوء متطلبات الهندرة من خلال وضعه أهداف واضحة ومحددة للعمل داخل القسم تبعاً للأولويات، وإعداد الخطط القابلة للتحقق، ووضع مؤشرات تشير إلى درجة نجاح الأداء، وتبنيه الخطط الكفيلة بإثراء مهارات العاملين وتنمية مهاراتهم، ودراسة الخطط الاستراتيجية والمشروعات وجمع البيانات اللازمة بشأنها، وتحليله الثقافة السائدة ليعرف تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطط، وتحليل البيئة الداخلية للقسم ليعرف نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط، ووضع أهدافاً واضحة لكافة أوجه العمل بالقسم، وإشراكه أعضاء هيئة التدريس في التخطيط، ووضع بدائل للتعامل مع التغيرات الطارئة.

ويتضح بما سبق أن أبعاد تطبيق الهندرة في كليات المجتمع في محافظات غزة، والتي سيعتمدها الباحثان في دراستهما الحالية: (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيمي، الرقابة، والتقييم)، وهي تعد متطلبات لتطبيق الهندرة، وضمان نجاح التطبيق.

* الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي

[1]- قام (سمحان، 2019) بدراسة واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمجاله التطبيقي، وتكونت العينة من (287) من أعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين، وتوصلت أن مستوى الأداء المؤسسي لدى أفراد العينة جاء بوزن نسبي (96.6%) وهي نسبة مرتفعة.

[2]- تناول (العيصي، 2018) واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميز المؤسسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمجاله الوثائقي والمسحي، وتكونت عينتها من (224) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي جاء بوزن نسبي (62.2%) أي بمستوى متوسط.

[3]- هدفت دراسة أشقر (Ashqar, 2017) إلى الكشف عن مواقف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية تجاه عملية تقييم الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات عامة في شمال الأردن، وأظهرت النتائج أن مواقف أعضاء هيئة التدريس تجاه عملية تقييم الأداء كانت بوزن نسبي (68%) أي مستوى متوسط، بينما لا توجد فروق في درجة مواقف أعضاء هيئة التدريس تجاه عملية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية تعزى للجنس والكلية والرتبة العلمية والخبرة في التدريس والعمر والجامعة.

[4]- تناول الأحمد (2015) واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، والمعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (396) من الوظائف الإشرافية

والإدارية والأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز جاء بوزن نسبي (58%) وهي درجة متوسطة، كما تبين عن وجود فروق تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث، وعن وجود فروق تبعاً للمؤهل لصالح أستاذ مشارك، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

[5] هدفت دراسة عيد اروس (2012) التعرف إلى أهم المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، وتكونت عينتها من (75) من القيادات والهيئات التدريسية والإدارية بجامعة الطائف، وتوصلت الدراسة ضرورة إنشاء مراكز ضمان الجودة والاعتماد بكافة الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية بالكلية، وإنشاء لجنة دائمة بالكلية تكون حلقة الاتصال الدائم بالهيئات الوطنية والإقليمية والدولية للجودة والاعتماد، وعقد الدورات التدريبية للهيئة التدريسية والإدارية لاطلاعهم على معايير ضمان الجودة والاعتماد وكيفية التطبيق.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالهندرة

[6]- قام كعيد وطالب (2018) بالتعرف إلى مدى استخدام اسلوب الهندسة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (30) من رؤساء الأقسام، وقد توصلت أن مجالات استخدام اسلوب الهندسة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاء بأوزان نسبية تراوحت بين (54% إلى 57%) وهي نسبة بين منخفضة ومتوسطة، وجاء التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية بوزن نسبي (55.3%) وهي نسبة منخفضة، وجاء اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية بوزن نسبي (56.6%) وهي نسبة متوسطة، وجاء الاتصال في ضوء الهندسة بوزن نسبي (57%) وهي نسبة متوسطة، وجاء المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية بوزن نسبي (57.3%) وهي نسبة متوسطة.

[7]- تناول الكحلوت (2017) مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (287) من الأكاديميين والإداريين، وقد توصلت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (71.6%) وهي درجة مرتفعة، وكشفت أن القيادة العليا للجامعات تدعم تطبيق إعادة الهندسة بوزن نسبي (72.6%) وهي درجة مرتفعة، وأن الجامعات تطبق أنظمة تكنولوجيا المعلومات بوزن نسبي (74.1%) وهي درجة مرتفعة، وتهتم بتمكين العاملين لديها بوزن نسبي (66.2%) وهي درجة متوسطة، والجامعات تعيد بناء الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات إعادة الهندسة بوزن نسبي (70.3%) وهي درجة مرتفعة، وتتوفر الثقافة التنظيمية الداعمة لإعادة هندسة العمليات بوزن نسبي (73.2%) وهي درجة مرتفعة، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات.

[8]- سعى الثبتي (2017) الكشف عن واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك، وآليات تطويرها في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله المسحي، وتكونت عينتها من (173) من أعضاء هيئة التدريس، و(155) من الإداريين بجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات عينة الدراسة لواقع العمليات الإدارية جاءت بوزن نسبي قدره (66.6%) وهي نسبة متوسطة، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة بوزن نسبي (80.6%) وهي درجة عالية، كما تبين عن وجود فروق تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور، وعن وجود فروق تبعاً لطبيعة العمل لصالح الأكاديمية وعن وجود فروق في محور واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك تبعاً لسنوات الخبرة لصالح عشر سنوات فأكثر، بينما لا توجد فروق في محور آليات تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك" تبعاً لسنوات الخبرة.

[9]- قام الرشيدى (2015) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (150) من أعضاء هيئات التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وتوصلت إلى أن درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بوزن نسبي (66%) أي كانت متوسطة، وكشفت عن عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، بينما يوجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، وعن جود فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح عميد، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر.

[10]- هدفت دراسة الدجني (2013) الكشف عن الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وكأنت أدواتها المقابلة ودراسة الحالة، وتكونت عينتها من (5) من المدراء والمنسقين المسؤولين عن العمليات الإدارية، وقد توصلت الدراسة عن وجود رضا لدى العاملين عن تجربة الهندرة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة، وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

* التعقيب على الدراسات السابقة:

- 1) أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :
 - أ. من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي.
 - ب. من حيث الأدوات: تعددت الأدوات المستخدمة في الدراسات فكانت في مجملها مستخدمة للاستبانة، وقد اتفقت الدراسة الحالية معها في ذلك، فيما استخدمت دراسة (الدجني، 2013) المقابلة.

ت. من حيث العينة: لقد اختلفت الدراسات في طبيعة العينات، إذ تناولت بعض الدراسات والبحوث العاملين بالجامعات والكلية كدراسة كل من (العيصمي، 2018) (Ashqar, 2017)، (الأحمد، 2015)، (عيد اروس، 2012)، فيما جمعت دراسة (الثبتي، 2017) بين الأكاديميين والاداريين، بينما اقتصر البعض الآخر على عينة من الأكاديميين كدراسة (الرشيدي، 2015).

2) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في: بناء الإطار النظري، وبناء فقرات الاستبانة، اختيار نوع العينة، التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وزيادة فهم الباحثان لموضوع الدراسة.

* إجراءات الدراسة الميدانية:

أ. منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، و"الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة" (الأغا، 2000: 43).

ب. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية بالكلية المتوسطة التابعة للجامعات الثلاث: (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) من كلا الجنسين للعام الدراسي 2019-2020م، والبالغ تعدادهم (243) عضو هيئة تدريس.

ت. عينة الدراسة: تنقسم عينة الدراسة إلى:

أ. العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية المتوسطة من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها، وقد تم استثناء العينة الاستطلاعية من التطبيق النهائي لأداة الدراسة على العينة الكلية.

ب. بالعينة الكلية: قام الباحثان بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(q^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

(بشماتي، 2014: 91).

هذا وقد بلغت العينة الفعلية (149) عضواً من هيئة تدريس بالكليات المتوسطة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد مثل حجم العينة نسبة (61%) من حجم مجتمع الدراسة.

ث. أداة الدراسة (استبانة مستوى الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة):

تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (50) فقرة، حيث تحتوي الاستبانة على خمسة أبعاد بالتساوي، وهي: (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيمي، الرقابة، التقييم)، وأمام كل عبارة 5 بدائل، وال فقرات كلها إيجابية.

- تصحيح الاستبانة: تتراوح درجات هذه الاستبانة من (50-250) درجة، وتقع الإجابة عن الاستبانة في (5) مستويات متدرجة، بمعنى إذا كانت الإجابة: (1: ضعيفة جداً، 2: ضعيفة، 3: متوسطة، 4: كبيرة، 5: كبيرة جداً)، حيث يشير ارتفاع الدرجة إلى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة.

- الخصائص السيكومترية للاستبانة: قام الباحثان بحساب معاملات صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) من أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات المتوسطة من كلا الجنسين، وذلك على النحو التالي:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة والمتخصصين في أصول التربية، وقد طلب الباحثان من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وقد استقر عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة أيضاً، وكان هناك شبه إجماع على جودة فقرات الاستبانة بشكل عام.

ب. الصدق البنائي: تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.936-0.727)، وهي معاملات ارتباط دالة، وهذا يدل على أن أبعاد استبانة "الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة" تتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

ت. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالها؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (*0.881-0.363). وهي معاملات ارتباط دالة، وهذا يدل على أن فقرات استبانة "الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة" تتمتع بدرجة جيدة من الصدق تجعل الباحثان مطمئنين إلى صلاحية تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

- ثبات الاستبانة:

للتحقق من معاملات الثبات للاستبانة، قام الباحثان بحساب الثبات بطريقتي:

أ. معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية: بإيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، وتم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، وتبين أن قيم معاملات الثبات جميعها مرتفعة، وكانت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (0.848) وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

ب. طريقة ألفا- كرونباخ: كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.965). وهي قيمة مرتفعة، والتي تطمئن الباحثان للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية.

5) الأساليب الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: (النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، معامل ارتباط بيرسون، معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، اختبار (T- Test)، تحليل التباين الأحادي، اختبار (Scheffe).

* عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم اعتماد المحك الذي يعرضه الجدول التالي

يوضح جدول (1): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.00 - 1.80	20% - 36%	ضعيفة جداً
من 1.81 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	ضعيفة
من 2.61 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 - 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

(أبو صالح، 2001: 46)

السؤال الأول: ما متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة؟

قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد استبانة "مستوى الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة" ودرجتها الكلية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

يوضح جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لمجالات استبانة "مستوى الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة" ودرجتها الكلية

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: التخطيط	10	41.892	6.705	83.78	3	كبيرة
2	المجال الثاني: الاتصال	10	42.476	6.017	84.95	1	كبيرة جداً
3	المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	10	41.651	6.489	83.30	4	كبيرة
4	المجال الرابع: الرقابة	10	40.939	7.445	81.87	5	كبيرة

ينضح من جدول (2) أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة؛ حصلت على وزن نسبي (83.71%) أي بدرجة كبيرة. ويفسر الباحثان النتيجة السابقة بأنها تمثل تقييم مرتفع من قبل أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة، وهذا التقييم له دلالات أبرزها؛ أن رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة عندما يوظفون أبعاد البندرة؛ فإن ذلك يسهم في تجود الأداء المؤسسي لديهم، إذ ينعكس ذلك جودة وسرعة في الأداء وتقليل في التكلفة وتركيز على العمليات الإدارية في الكلية، كما أن استخدام البندرة بحسب دراسة (الدجني، 2013) يؤدي إلى وجود رضا لدى العاملين عن تجربة البندرة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "البندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة، وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

واتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (سمحان، 2019) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود جاء بوزن نسبي (96.6%) وهي نسبة مرتفعة جداً، ولكنها اختلفت مع دراسة (الرشيدي، 2015) التي توصلت إلى أن درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بوزن نسبي (66%) أي كانت متوسطة.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

1- جاء المجال الثاني "الاتصال"، في المرتبة الأولى حيث حصل على وزن نسبي (84.95%) وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مواكبة رؤساء الأقسام للتكنولوجيا من أجل أداء الأعمال بإتقان، كذلك اتصاف تعليمات رؤساء الأقسام بالوضوح وعدم احتمالية وجود عدة تفسيرات، وتختلف النتيجة السابقة مع دراسة (كعيد وطالب، 2017) التي توصلت إلى أن مجال الاتصال في ضوء الهندسة حصل على وزن نسبي (57%) وهي نسبة متوسطة.

2- جاء المجال الخامس "التقويم"، في المرتبة الثانية حيث حصل على وزن نسبي (84.64%) وبدرجة كبيرة جدا، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تركيز رؤساء الأقسام على تحري الأعمال التي يكون لها التأثير الأكبر في حسن سير العمل، وتقييم أعضاء هيئة التدريس من خلال نظم مقاييس الأداء موضوعية، وتختلف النتيجة السابقة مع دراسة (كعيد وطالب، 2017) التي توصلت إلى أن مجال التقويم في ضوء الهندسة الإدارية حصل على وزن نسبي (57.3%) وهي نسبة متوسطة.

3- جاء المجال الأول "التخطيط"، في المرتبة الثالثة حيث حصل على وزن نسبي (83.78%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إشراك رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط، وهذا أمر جيد، ولكنه يتردد في تتبنى الخطط الكفيلة بإثراء مهارات أعضاء هيئة التدريس، وتختلف النتيجة السابقة مع دراسة (كعيد وطالب، 2017) التي توصلت إلى أن مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية حصل على وزن نسبي (55.3%) وهي نسبة منخفضة.

4- جاء المجال الثالث "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الرابعة حيث حصل على وزن نسبي (83.30%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اعتماد بعض رؤساء الأقسام المركزية أسلوباً لإدارة العمل وبعتماد القنوات الرسمية الجادة فقط في التعامل مع العاملين في الكلية، وتتفق النتيجة السابقة إلى حد ما مع دراسة (الكحلوت، 2017) التي توصلت إلى أن الجامعات تعيد بناء الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات إعادة الهندسة بوزن نسبي (70.3%) وهي درجة مرتفعة.

5- جاء المجال الرابع "الرقابة"، في المرتبة الخامسة حيث حصل على وزن نسبي (81.87%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم وجود جهاز مستقل للرقابة والمتابعة لجميع الأعمال، وعدم لجوء بعض رؤساء الأقسام إلى نظم رقابية تزيد من كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.

وتختلف النتيجة السابقة مع دراسة (كعيد وطالب، 2017) التي توصلت إلى أن مجال المتابعة في ضوء الهندسة الإدارية حصل على وزن نسبي (57.3%) وهي نسبة متوسطة.

5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة، تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم المقارنة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من الذكور (ن=117) ومتوسط تقديراتها من الإناث (ن=32) لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة، باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

يوضح جدول (3): نتيجة اختبار الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى

الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات البندرة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	ذكر	117	41.743	6.731	.517	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	42.437	6.686		
المجال الثاني: الاتصال	ذكر	117	42.128	6.149	1.355	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	43.750	5.406		
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	ذكر	117	41.393	6.355	.927	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	42.593	6.978		
المجال الرابع: الرقابة	ذكر	117	40.512	7.427	1.341	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	42.500	7.418		
المجال الخامس: التقويم	ذكر	117	42.0598	6.985	.864	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	43.281	7.441		
الإستبانة ككل	ذكر	117	207.837	28.752	1.149	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	214.562	31.485		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (147) ومستوى دلالة 0.05 = (1.98)، ومستوى دلالة 0.01 =

(2.61)

يتبين من الجدول (3) أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من كلا الجنسين يلمسون أن التطور الحاصل في مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام، إذ افتتحت تخصصات جديدة، وزاد حجم الهيكل التنظيمي، وتحسنت هيكلته، وارتفعت أعداد الطلبة المنتسبين إلى الكليات، خاصة في التخصصات ذات الطابع المهني والتقني والاداري، وهذا توجه ريادي جديد لدى هذه الكليات، وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة (Ashqar, 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق في درجة مواقف أعضاء هيئة التدريس تجاه عملية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية تعزى للجنس، كما وتتفق مع دراسة (الرشيدي، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ولكنها تختلف مع دراسة (الثبتي، 2017) التي أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور في استجابات عينة الدراسة لواقع العمليات الإدارية.

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم المقارنة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ماجستير (ن=106) ومتوسطات تقديراتها ممن مؤهلهم العلمي دكتوراه (ن=43) لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

يوضح جدول (4): نتيجة اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى

الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	ماجستير	106	41.4623	7.179	1.232	غير دالة
	دكتوراه	43	42.9535	5.286		إحصائياً
المجال الثاني: الاتصال	ماجستير	106	42.1321	6.317	1.098	غير دالة
	دكتوراه	43	43.3256	5.176		إحصائياً
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	ماجستير	106	41.5849	7.092	.195	غير دالة
	دكتوراه	43	41.8140	4.752		إحصائياً
المجال الرابع: الرقابة	ماجستير	106	40.6226	7.7246	.815	غير دالة
	دكتوراه	43	41.720	6.730		إحصائياً
المجال الخامس: التقويم	ماجستير	106	41.509	7.497	2.230	دالة عند 0,05
	دكتوراه	43	44.325	5.497		
الاستبانة ككل	ماجستير	106	207.311	31.644	1.288	غير دالة
	دكتوراه	43	214.139	22.465		إحصائياً

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (147) ومستوى دلالة 0.05 = (1.98)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.61)

ينبني من الجدول (4) أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في المجالات (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيم، الرقابة) وفي الدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى (التخطيط، الاتصال، الهيكل التنظيم، الرقابة)، ولمستوى الأداء المؤسسي ككل لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في مجال التقويم، مما يعني أنه توجد فروق في مستوى (التقويم) لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الدكتوراه يكونوا الأقدر على تقييم مستوى الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الهندرة، كونهم

الأكثر علماً وفهماً وإدراكاً لهذه المتطلبات، فإكمال الدراسة في برامج الدراسات العليا في الدكتوراه يفتح آفاق جديدة من المعرفة بالمفاهيم والاستراتيجيات والنظم الإدارية الحديثة مثل الهندرة.

5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسط تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات)؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

يوضح جدول (5): نتيجة اختبار الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء

المؤسسي لدى رؤساء الأقسام بالكلية المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	بين المجموعات	289.350	2	144.675	3.31	دالة عند 05.
	داخل المجموعات	6364.932	146	43.595		
	الإجمالي	6654.282	148			
المجال الثاني: الاتصال	بين المجموعات	155.323	2	77.661	2.17	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5203.845	146	35.643		
	الإجمالي	5359.168	148			
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	161.348	2	80.674	1.94	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6070.504	146	41.579		
	الإجمالي	6231.852	148			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المجال الرابع: الرقابة	بين المجموعات	601.620	2	300.810	5.77	دالة عند 01.
	داخل المجموعات	7602.836	146	52.074		
	الإجمالي	8204.456	148			
المجال الخامس: التقويم	بين المجموعات	128.761	2	64.380	1.29	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	7285.776	146	49.903		
	الإجمالي	7414.537	148			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	6024.640	2	3012.320	3.61	دالة عند 05.
	داخل المجموعات	121741.521	146	833.846		
	الإجمالي	127766.161	148			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 146) ومستوى دلالة (0.05)=3.00، ومستوى دلالة (0.01)=4.61).
 يتضح من الجدول (5) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مجالات (الاتصال، الهيكل التنظيمي، التقويم)، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى (الاتصال، الهيكل التنظيمي، التقويم) لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فيما تبين أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في مجالي (التخطيط، الرقابة) والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على أنه توجد فروق في مستوى (التخطيط والرقابة)، وفي مستوى الأداء المؤسسي ككل لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

يوضح جدول (6): اختبار شيفيه اتجاه الفروق على مجالي "التخطيط والرقابة والأداء المؤسسي ككل" لدى رؤساء الأقسام بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي
المجال الأول: التخطيط	أقل من 5 سنوات	-			42.886
	من 5-10 سنوات	.161	-		43.048
	10 سنوات فأكثر	2.814	2.976	-	40.072
المجال الرابع: الرقابة	أقل من 5 سنوات	-			42.943
	من 5-10 سنوات	1.162	-		41.780
	10 سنوات فأكثر	4.561*	3.398	-	38.381
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 5 سنوات	-			214.735
	من 5-10 سنوات	1.394	-		213.341
	10 سنوات فأكثر	13.735	12.341	-	201.000

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (6) عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وممن سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر في مجال "الرقابة"، وكانت الفروق لصالح من سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الأقل خدمة يعتبرون من الأكثر مواكبة لمتطلبات الهندرة، فهم من جيل التكنولوجيا والعولمة، يحبذون اللامركزية واغتنام الفرص والمبادأة في العمل أكثر من زملائهم أصحاب الخبرة الطويلة الذين قد لا يحبذون التجديد والتغيير ويميلون إلى الرتابة في العمل لما له من آثار قد تمس مكانتهم في العمل، وقد اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (Ashqar, 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق في مواقف أعضاء هيئة التدريس تجاه عملية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية تعزى للخبرة في التدريس، كما اختلفت مع دراسة (الرشيدي، 2015) التي توصلت إلى وجود فروق في درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح (10) سنوات فأكثر.

* التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان:

1. اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الكليات المتوسطة الذي يتم عبر تحليل الفجوات الناتجة عن العمليات الداخلية.
2. تحليل الثقافة السائدة في البيئتين الداخلية والخارجية للكليات المتوسطة لمعرفة تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطط.
3. دعم الاتصال غير الرسمي بين الادارة في الكليات المتوسطة والعاملين على أساس من الشفافية والوضوح والاحترام المتبادل أعضاء هيئة التدريس
4. اعتماد اللامركزية أسلوباً لإدارة العمل، عبر توزيع المهام وإشراك الكفاءات، وتفعيل جميع العاملين.
5. الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل الكليات المتوسطة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

* المراجع:

- أبو صالح، محمد صبحي. (2001). الطرق الإحصائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2012). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الأحمد، محمد جاد. (2015). تطور الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (2)، ع (7)، ديسمبر، ص ص176-135.
- الأغا، إحسان خليل. (2000). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته. مطبعة الأمل التجاري. غزة، فلسطين.
- البحيري، هند علي. (2014). واقع استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في جامعة الباحة من وجهة نظر القادة الإداريين. رسالة ماجستير، جامعة الباحة، السعودية.

بشمانى، شكيب. (2014): دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج (36)، ع (5)، ص ص85-100.

الثبتي، محمد بن عثمان. (2017). تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس رابطة التربويين العرب، ع (82)، ص ص325-366.

الدجني، إياد علي. (2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 1(29)، ص ص318-355.

دليل كلية فلسطين التقنية (2016). دير البلح، غزة، فلسطين، https://www.ptcdb.edu.ps/ar/sites/default/files/uploads/daleel_2016..pdf

الرشيدى، منيرة سعود عوض. (2015). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة الكويت في ضوء خبرة بعض الجامعات. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، (16)5، ص ص550-572.

سمحان، منى عبدالله صالح. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مج (2)، ع(3)، ص ص459-504.

الشميلي، عايشة يوسف. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة- التخطيط الاستراتيجي البناء التنظيمي القيادة الابداعية الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع، الكويت.

الشوبكي، مازن جهاد. (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار واعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

الطراونة، محمد وخاطر وطويقات، مشهور. (2011). درجة تطبيق بنود اعادة هندسة العمليات الادارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعہ القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث- فلسطين، ع (24)، ص ص267-311.

- الطيبي، محمد عبد الإله. (2009). واقع الإدارة الجامعية الفلسطينية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (52)، ص ص 91-133.
- عبد الله، مجدي. (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الاداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعليم التنظيمي والادارة بالنتائج. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ع (58)، ص ص 123-221.
- العتيبي، عالية. (2002). تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية البنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة. رسالة دكتوراه، السعودية.
- العصيمي، نورة بنت عبدالله بن عبدالرحمن. (2018). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، مج (19)، ع (8)، ص ص 325-382.
- عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (1435هـ). استراتيجيات التعليم والتعلم والتقويم. مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.
- عيد اروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2012). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد. مجلة القراءة والمعرفة- جامعة عين شمس، ع (124)، ص ص 101-159.
- غباري، أمل. (2018). ادارة المعرفة ودورها في تطوير المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع دراسة مطبقة علي عينه من مراكز المعلومات بإدارات الاحياء بمحافظة الإسكندرية. مجلة الخدمة الاجتماعية، مج(2)، ع (59)، ص ص 142-179.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القيسي، هناء محمود. (2015). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي. مجلة كلية التربية الأساسية. الجامعة المستنصرية، ع (87)، ص ص 505-548.

كعبد، عباس وطالب، حيدر (2018). ممارسة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة جامعة ذوقار كلية الإدارة والاقتصاد، مج (13)، ع (4)، ص ص84-103.

كمال الدين، هشام. (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية دراسة حالة جامعه نجران. مجلة جرش للبحوث والدراسات، مج (20)، ع (1). ص ص177-213.

كوردى، جبرمي. (2011). استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة. ترجمة: سمية ممدوح الشامي. كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة.

المدھون، عبد الكريم (2017) أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات. <http://gss.mpa.edu.ps>
مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي، مصر.

الموضيعة، رضا سلامة. (2018). تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الدولية لضمان جودة التعليم جامعه الزرقاء، مج (1)، ع (1)، ص ص20-27.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2005). مجموعة التشريعات (القوانين والأنظمة والتشريعات. عمان.

المرجع الأجنبية

Association of university teachers. (1995). high education preparing for the 21 st century. uk, spring.

Abu Bakar, R. (2008). How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture On Job Performance, The Business Review Cambridge, Vol (9), No (2), Pp 319-346.

Arora, Sant & Kumar, Sameer. (2000). Reengineering: A focus on Enterprise Integration, Interfaces, 30(5), EBSCO host Databases, Business Source Premier, <http://search.Epent.com>.

- Ashqar, Wafaa Mohammed Ali.(2017). Faculty Members' Attitudes towards the Performance Appraisal Process in the Public Universities in Light of Some Variables. Published by Canadian Center of Science and Education. International Education Studies, Vol (10), No (6), Pp135-149.
- Cashman, Michael. (1997). Business Process Reengineering Seminar. Cashman Consulting Corporation. Oct 14 – 16.
- Hammer, Michael & Champy, James. (2001). Reengineering the Corporation: A Manifesto for business revolution. harper Collins publishing. New York.
- Swsan M. Grotevant (2001): Business Engineering & Process Redesign In Higher Education, Art or Science?. [Http//.Edu/ir /Library.html](http://.Edu/ir /Library.html). 1/2001.
- Wheelen, T. & Hunger.D.(2008)."strategic Management and Business policy."11th ed ,pearson education Inc.

