

معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس

ا.د. خالد ابو عصابة³

سهيل عزمي التميمي²

هيام حسام الدين صندوقة¹

¹ باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية - رام الله. بريد الكتروني: ranoosh.sandouka@gmail.com

² باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية - رام الله. بريد الكتروني: souhail.tamimi@gmail.com

³ محاضر في برنامج دكتوراه الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية - رام الله.

بريد الكتروني: khaled.asbe.massar@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/07م

تاريخ النشر: 2021/04/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم، وبيان أثر كل من: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة على معوقات الهندرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس والبالغ عددهم (49) مديراً ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني استبانة ربحان (2014) لتوافقها مع الدراسة، حيث تكونت من (59) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: المعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية. وتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على محكمين، ومن ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والخروج بالنتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم جاء بدرجة "عالية"، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس)، لصالح الذكور، ومتغير (مستوى المدرسة) وكانت الفروق بين مستوى المدرسة (أساسية دنيا) و(أساسية عليا) لصالح (أساسية دنيا)، وبين (ثانوية) و(أساسية عليا) لصالح (ثانوية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية).

الكلمات المفتاحية: المعوقات الادارية، الهندرة، الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات.

RESEARCH ARTICLE

IMPLEMENTING ADMINISTRATIVE REENGINEERING AMONG PRINCIPALS OF GOVERNMENTAL SCHOOLS IN JERUSALEM FROM THEIR PERSPECTIVES"

Hiyam Hussam Sandouka¹ Souhail Azmi Tamimi² Prof. Khaled Muhammad Abu Asbe³

¹ PhD Researcher in Educational Administration, Arab American University - Ramallah.

Email: ranoosh.sandouka@gmail.com

² PhD Researcher in Educational Administration, Arab American University - Ramallah.

Email: souhail.tamimi@gmail.com

³ Lecturer in the Ph.D. program in Educational Administration, Arab American University - Ramallah.

Email: khaled.asbe.massar@gmail.com

Published at 01/04/2021

Accepted at 07/03/2021

Abstract

This study aims to examine the obstacles of implementing administrative reengineering among principals of governmental schools in Jerusalem from their perspectives. It also aims to indicate the impact of: sex, academic qualification, years of experience, number of training courses, as well as the school level on obstacles of reengineering. The study population consists of all principals of governmental schools in Jerusalem directorate; whose number is (49) male and female principals; given that the entire study population was selected as the study sample. To achieve the study objectives, Rihaan questionnaire (2014) was used because of its consistency with the study; the questionnaire consists of (59) paragraphs distributed to four fields: administrative obstacles, human obstacles, technical obstacles, and financial obstacles. The validity of tool has been verified by presenting it to arbitrators, and also the reliability of the tool was verified using Cronbach's alpha coefficient. Moreover, the analytical descriptive method was used for data analysis using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program and coming out with the results.

The study results revealed that the obstacles of implementing administrative reengineering among principals of governmental schools in Jerusalem were of a "high" degree. The results also indicated that there are statistically significant differences to be attributed to the variable of (sex) in favor of males, and variable of (school level). Differences between school levels (low basic school) and (high basic school) were in favor of (low basic schools), and differences between (secondary schools) and (high basic schools) were in favor of (secondary schools). Furthermore, there are no statistically significant differences with regards to the obstacles of implementing administrative reengineering among principals of governmental schools in Jerusalem from their perspectives to be attributed to the following variables: academic qualification, years of administrative service, and number of training courses.

Key Words: Administrative Obstacles, Re-engineering, Administrative engineering, Business process Re-engineering .

المقدمة:

يعيش العالم في متغيرات متسارعة وغير مستقرة، نظراً لما يشهده من تطورات سريعة وتحديات متلاحقة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، مما يستوجب البحث المستمر عن الأسباب الكامنة وراء تلك التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها، بحيث تكون قادرة على التعامل مع متغيرات وتحديات هذا العصر للوصول إلى أداء متميز.

وإزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، ونظراً للدور البارز للمؤسسة التربوية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، وخصوصاً في ظل جائحة كورونا، وإحداث تغيير في دور المدارس ونظام التعليم، لذا بات على المعنيين بالإدارة التربوية اللحاق بركب التقدم العلمي والتقني، وتبني مفاهيم إدارية جديدة تتسم بالسرعة والابتكار والفعالية لمواجهة تلك التحديات، ولعل أسلوب (الهندرة) هو الحل الإداري الأمثل في هذه الفترة بهدف الوصول إلى الفهم المعمق لمشكلة البحث واتخاذ حلول إدارية جذرية وسريعة لمواجهة الوضع الحالي (الخطيب، 2013؛ الدجاني، 2013).

ويتميز مدخل إعادة الهندسة الإدارية عن غيره من المداخل الإدارية المعاصرة في تركيزه على إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون التقييد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي؛ بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معدلات الأداء، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية (الطراونة وآخرون، 2011).

وفي ضوء ذلك أصبح من الجدير بالقول أنّ المؤسسات التربوية هي المؤسسات الرئيسية في السوق بصفة عامة؛ لأنها تمد الشركات والمؤسسات العاملة بالكوادر الفنية والإدارية التي تقود العمل بها، لذا فإن تدهور المؤسسات التابعة لمنظومة التعليم في الدولة سوف تقود إلى تدهور كافة مؤسساتها وشركاتها وبالتالي منظومة اقتصادها التي سوف تؤثر بالضرورة في كافة المنظومات والأنشطة الأخرى، لذا فإن إدخال (الهندرة) لإعادة البناء الجذري والسريع للمؤسسات التعليمية العاملة في منظومة التعليم سوف يؤدي بالضرورة إلى إصلاح منظومات العمل الأخرى وذلك يتحقق الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي متوافقاً مع الإصلاح التعليمي (القيسي، 2015).

فبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات الهندسة الإدارية في مؤسسات التعليم، وبالرغم من النظم الإدارية التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتغيرات التي أجرتها في الفترة الأخيرة على نظام التعليم في ظل جائحة كورونا، سنجد أنها ليست الأكفأ والأصلح للإرتقاء بالعملية التربوية والحصول على النتائج بأسرع وقت ممكن، فقد لوحظت الفجوة بين النتائج المتحققة والأمال المعقودة عليها، وأنّ الحلول التي تم اتخاذها في الفترة الأخيرة لم تأتِ أكملها مع أنها كانت حلول جذرية ولكنها لم تعطي النتيجة المرغوبة، فانطلقت هذه الدراسة لمعرفة تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في مديرية القدس، خصوصاً بعد أن أوصت الكثير من الدراسات بتطبيق هذا الأسلوب كمدخل للتطوير الإداري في المؤسسات التعليمية الفلسطينية كافة، كدراسة (أبو رحمة، 2012)، و (عبد الرحمن، 2017) و (ريحان، 2014).

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثين في سلك التربية والتعليم، وفي ظل جائحة كورونا، تم إجراء تغييرات جوهرية جذرية وسريعة في بيئة العمل الإداري، حيث قامت المدارس على إثرها بالإنقال إلى نمط التعليم عن بعد وتبني أساليب إدارية غير تقليدية؛ للإستمرار في تقديم الخدمات للطلاب، إلا أن جودة ونوعية المخرجات التعليمية لم تتواءم مع خطط وزارة التربية والتعليم؛ فقد لوحظ وجود معوقات تلازم أي تغييرات في بيئة العمل الإداري، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإداريّة، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

- ما معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة:**السؤال الأول:**

ما معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الهندرة الإدارية في المدارس الحكومية في مديرية القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، مستوى المدرسة، عدد الدورات التدريبية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية تعزى لمتغير الجنس. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية تعزى لمتغير مستوى المدرسة. الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، ويتمثل في إلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون

تطبيق أسلوب الهندرة الإداري في المدارس الحكومية في محافظة القدس، حيث أصبح أسلوب الهندرة واحد من النماذج المتبعة حديثاً، خصوصاً في ظل الوضع الحالي وأزمة كورونا والانتقال إلى نمط التعليم عن بعد، فجاءت الدراسة في هذا السياق، حيث سيستفيد مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من هذه الدراسة من خلال تعرفهم على التحديات التي ستواجههم عند تطبيق أسلوب مدخل إعادة الهندسة في ممارساتهم الإدارية، وكيفية التغلب عليها، ووضع الخطط المناسبة، كما أنّ نتائج الدراسة سوف تساعد المسؤولين وصانعي القرار من أجل التوجيه، والتّحسين المستمر للخدمات التعليمية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: التطور التاريخي للهندرة

في ضوء ما أكدته الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بمدخل إعادة الهندسة، يمكن إرجاع نشأة جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم منذ ظهور النظرية العلمية للإدارة " لهنري فايول" والإدارة العلمية" لفرديريك تايلور"، حيث أسهمت المدرسة الكلاسيكية في ظهور هذا المفهوم، لكن الظهور الفعلي كان في نهاية التسعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من مداخل إدارية أخرى كإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير، حيث استطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، وتجنب ضعفها، إلى أن أصبح بعدها من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي والجذري للعمليات الإدارية المتبعة، حيث أن إعادة الهندسة تحاول الخروج عن كل ما هو تقليدي للقوانين القديمة بخصوص كيفية التنظيم وإعادة القيادة أو إدارة الأعمال، وهذا ما أكده مؤسسي إعادة الهندسة مايكل هامر وشامبي(1993)، وقد أطلق عليه ببساطة "البداية من جديد".

ثانياً: تعريف الهندرة

تتعدد تسميات مفهوم الهندرة الإدارية من لدن الباحثين والكتاب، فمنهم من أطلق عليها إعادة التصميم الجذري للعمليات، وآخر إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة النظامية، وكذلك إعادة هندسة نظم العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى تعريبها من لغات أجنبية إلى لغات عربية بشكل غير حرفي.

فقد عرّفها هامر وشامبي (2005) بأنها : البدء من جديد، وليس الإصلاح وترميم الوضع القائم، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات؛ لتحقيق رغبات العملاء.

فيما عرفها الحميدي وآخرون (2016) بأنها: إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات خاصة بمدخل إعادة الهندسة يعرف الباحثون الهندسة الإدارية في التعليم بأنها: "البداية من الصفر" وهي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية في المنظومة التعليمية، وإعادة تصميم أساليب التعليم التقليدية بصورة جذرية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتجويد مخرجات التعليم، بما يتفق مع مستجدات العصر ومتطلباته.

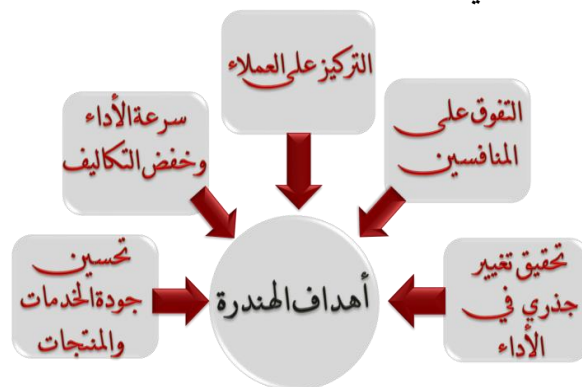
ثالثاً: مبادئ الهندرة الإدارية:

إنّ الهندرة ليست عملية عشوائية؛ بل هي أسلوب علمي منهجي يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط الأساسية لمسار عملية الهندرة، وقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول المبادئ التي تقوم عليها الهندرة الإدارية، وفيما يلي توضيح لهذه المبادئ كما ذكرها صبيح (2013) كما يلي:

- _ تكامل عدة وظائف في وقت واحد: وذلك بتنفيذ عدة وظائف متشابهة في وقت واحد لتخفيض الوقت والجهد.
- _ الحد من الضوابط والأعمال غير القيمة: أي تعمل على تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضاعفة.
- _ تكامل منهج المركزية ولللامركزية: تعمل الهندرة الإدارية بالجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها.
- _ خفض عدد نقاط الاتصالات الخارجية والعمل على تقوية الاتصالات الداخلية.
- _ تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار: وذلك من خلال المسؤوليات والمهام افقياً ورأسياً معاً.
- وفي ضوء ما تقدم يتضح أنّ الإدارة تقوم على عدة مبادئ أساسية، وهنا يضيف الباحثون مبادئ أخرى كتوفر تكنولوجيا المعلومات، وتفويض السلطات، تحليل البيئة التنظيمية، واعتماد الأسلوب الشمولي في العمليات.

رابعاً: أهداف الهندرة الإدارية

تختلف أهداف الهندرة من مدرسة لأخرى وفقاً لظروف كل مدرسة وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما وتختلف في المدرسة الواحدة من وقت لآخر؛ وفقاً لما تريده إدارة المدرسة من تطوير في النظم الإدارية لديها (العجمي، 2010:ص311)، فيما رأى فرجون (2010) أنّ أهداف مدخل الهندرة في المنظمات التعليمية ترتكز على بعدين تربوي واقتصادي، وتتمثل في الشكل التالي:



الأهداف الخمسة ل " فرجون " (2010) حول إعادة هندسة العمليات في المنظمات التعليمية

خامساً: المنظمة التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات

إنّ الهندسة الإدارية هي الحل المأمول لمعالجة المشكلات الإدارية، ويرى هامر وشامبي (2005) أنّ هناك ثلاثة أنواع من الشركات التي تكون في حاجة لإعادة هندسة عملياتها:

1- المنظمة المتدهورة: وهي المنظمات التي ليس لها خيار فإذا كانت تكاليف الشركات أعلى من المنافسين وأكانت خدمات الزبائن متدنية، وكان من الواضح تدمير الزبائن من الخدمات التي يتلقونها، فمن الواضح أنّ الشركات بحاجة إلى إعادة هندسة.

2- الشركات التي ليست في ورطة ولكن لدى إدارتها بعد النظر لتوقع المشاكل القادمة:

وهي الشركات التي تكون فيها النتائج المالية مرضية حالياً، ولكن ظهور منافس جديد أو تغيير في متطلبات

الزبائن أو خصائصها والتغير البيئي أو التنظيمي قد يهدد نجاح الشركة، مثل هذه الشركات يجب أن يكون لديها منظور لبدء إعادة هندسة العمليات لديها قبل الوقوع في المشاكل.

3- الشركات التي في القمة أو المتطورة: هذا النوع من الشركات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات هي الشركات التي ليس لديها أي صعوبات واضحة، سواء الآن أو في المستقبل، إلا أن هنالك أن إدارتها طموحة وهجومية، هذا النوع من الشركات ينظر إلى هندسة العمليات كفرصة لإحكام منافسيها وتعزيز سيطرتها على السوق.

سادساً: معوقات الهندرة الإدارية

في ضوء ما طرح من الأدب النظري والدراسات السابقة من معوقات لمدخل الهندرة، كدراسة ربحان (2014)، أوزي وفايفي (2012)، وميكونين (2019)، ارتأى الباحثون تقسيم معوقات الهندرة على النحو التالي:

1_ المعوقات البشرية، أهمها: تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، وغياب تبادل أولاً الخبرات، ومقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، وضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وقلة الموارد البشرية المؤهلة.

2_ المعوقات الإدارية، أهمها: تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، واستخدام التفكير من التفكير الاستقرائي، والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم الاستنتاجي بدلاً للتغيير، عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.

3_ المعوقات التنظيمية، أهمها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.

4_ المعوقات التقنية، أهمها: ضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الأجهزة، والاكفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.

5_ المعوقات المالية، أهمها: عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.

6_ المعوقات التقييمية، أهمها: ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة الإدارية.

وعلى هذا الصعيد؛ أجريت العديد من الدراسات في إطار معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العربية والأجنبية، بينما قلت الدراسات المحلية- بحدود علم الباحثين-، وسيتم استعراض أهمها من الأحدث إلى الأقدم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة ميكونين (2019): هدفت إلى الكشف عن الآفاق والتحديات لتنفيذ الهندرة الإدارية في الجامعات الحكومية الأثيوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المختلط (الكمي والنوعي معاً)، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة قوامها (40) فرداً، كما أجريت المقابلات على (3) أفراد لمعرفة أكثر التحديات صعوبة، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر التحديات تتمثل في: إدارة التغيير، والعوامل التنظيمية، وعوامل تكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا.

دراسة عبد الرحمن (2017): هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي الأردنية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (193) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة معوقات تطبيق الهندرة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، ومجال المعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة بين المعوقات.

دراسة ربحان (2014): هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة والبالغ عددهم (398) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس عند تطبيق مدخل إدارة هندسة العمليات كانت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، ومجال المعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة بين المعوقات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات المؤهل العملي، وعدد الدورات التدريبية ومستوى المدرسة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير سنوات الخدمة الإدارية ولصالح (من 5 إلى 10 سنوات).

دراسة سيو (2013): هدفت إلى الكشف عن تحديات تنفيذ التخطيط لهندرة العمليات في المنظمات الكبرى والجامعات. تم جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات مع (41) فرداً يعملون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (دراسة حالة) وجامعتين، أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات نادراً ما تغير نماذج التشغيل الخاصة بها، مما يؤدي إلى مخاطر في عملياتها الإدارية، وأن أكثر التحديات هو دعم الإدارات العليا وتخطيط موارد المؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة البحوث والدراسات السابقة، يلاحظ أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية حظيت باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري، وتم تبني إستبانة (ربحان، 2014) لتوافقها مع الدراسة الحالية، حيث اهتمت في البحث عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في مدارس محافظة غزة، بينما اختلفت مع دراستنا في مكان الدراسة التي تناولت معوقات الهندرة في مدارس مديرية القدس.

* اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الكشف عن المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق الهندرة الإدارية، أهمها إدارة التغيير، ودعم الإدارات العليا، والعوامل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، كدراسة (ربحان، 2014)، و(عبدالرحمن، 2017)، و(Mekonnen, 2019)، و(Seo, 2013).

* تناولت أغلب الدراسات البحث عن المعوقات والتحديات لأسلوب الهندرة الإداري، كدراسة (Mekonnen, 2019)، و(عبدالرحمن، 2017)، و(Seo, 2013)، بينما بحثت دراستنا في المعوقات باختلاف متغيرات الدراسة، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة)، كدراسة (ربحان، 2014)، ولعل هذا ما يميز دراستنا الحالية؛ وهو قلة الدراسات التي تناولت أثر المتغيرات في معوقات الهندرة - بحدود علم الباحثين-.

* اختلفت دراستنا الراهنة عن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي تم التطبيق فيه؛ حيث أنه لم يتم

البحث في معوقات الهندرة الإدارية للمدارس الحكومية في مديرية القدس - في حدود علم الباحثين- ، وفي بعض المتغيرات التي تناولتها.

* اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (عبد الرحمن، 2017)، و(ريحان، 2014)، واختلفت مع دراسة (Mekonnen, 2019) باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي معاً).

* اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة في جمع المعلومات، مثل دراسة (عبد الرحمن، 2017)، و(ريحان، 2014)، بينما اختلفت مع دراسة (Mekonnen, 2019) باستخدام الاستبانة والمقابلات، وتم الإكتفاء بإجراء المقابلات كما في دراسة (Seo, 2013).

* يوجد دراسات حديثة تناولت موضوع الهندرة بشكل غير مباشر مع دراستنا الحالية، كدراسة (الفرالة، 2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ودراسة (مقداد، 2018) التي هدفت 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.

* جاءت أصغر عينة ومقدارها (40) فرداً لدراسة ميكونين (2019)، وجاءت أكبر عينة لدراسة ریحان (2014) والبالغ عددهم (398) مديراً ومديرة، في حين أن عينة دراستنا تمثلت بجميع مديري المدارس الحكومية لمدينة القدس، والبالغ عددهم (49) مديراً ومديرة.

* يتضح من العرض السابق للدراسات وجود تشابه في النتائج المتعلقة بمعوقات الهندرة الإدارية حيث أن أغلبها جاء بدرجة مرتفعة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس حدثاً أو ظاهرة موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة بحث الظاهرة كما هي دون تدخل الباحثين فيها.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس للسنة الدراسية 2021/2020، والبالغ عددهم (49) مديراً ومديرة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام 2019.

عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه وتمثلت ب (49) مديراً ومديرة للمدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف، وقد تم استرداد (45) استبانة، أي بنسبة (92%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لقياس استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس لمعوقات تطبيق الهندرة الإدارية، وتم الإستفادة من الدراسات السابقة بتبني استبانة ريجان (2014) لتوافقها مع الدراسة الحالية، وتم التحقق من صدقها بعرضها على محكمين من ذوي الإختصاص في أصول التربية والإدارة التربوية، وحساب معامل الثبات بطريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ قيمته (0.87%)، وتكونت الاستبانة من (59) فقرة.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

سوف تتضمن الدراسة المتغيرات المستقلة التالية:

- 1_ الجنس، وله مستويان: (ذكر، وأنثى).
- 2_ المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).
- 3_ سنوات الخدمة الإدارية، وله ثلاث مستويات: (أقل من 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).
- 4- مستوى المدرسة، وله ثلاث مستويات: (أساسية دنيا ، وأساسية عليا، وثانوية).
- 5- عدد الدورات الإدارية التدريبية، ولها ثلاث مستويات: (6 دورات فأقل)، و(أكثر من 6).

ثانياً: المتغير التابع

تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس لمعيقات تطبيق الهندرة الإدارية.

وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 26.7% للذكور، ونسبة 73.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 51.1% للبكالوريوس، ونسبة 48.9% للماجستير. ويبين متغير سنوات الخدمة الإدارية أن نسبة 35.6% ل 10 سنوات فأقل، ونسبة 64.4% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير عدد الدورات الإدارية التدريبية أن نسبة 24.4% ل 6 دورات فأقل، ونسبة 75.6% لأكثر من 6 دورات. ويبين متغير مستوى المدرسة أن نسبة 26.7% أساسية دنيا، ونسبة 37.8% أساسية عليا، ونسبة 35.6% ثانوية.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	26.7
	انثى	33	73.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	23	51.1
	دراسات عليا	22	48.9
سنوات الخدمة الإدارية	10 سنوات فأقل	16	35.6
	أكثر من 10 سنوات	29	64.4
عدد الدورات الإدارية التدريبية	6 دورات فأقل	11	24.4
	أكثر من 6 دورات	34	75.6
مستوى المدرسة	أساسية دنيا	12	26.7
	أساسية عليا	17	37.8
	ثانوية	16	35.6

إجراءات الدراسة

قام الباحثون بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (45) استمارة.

المعالجة الإحصائية

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة. وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) واختبار (ت) (t-test)؛ لفحص الفرضية ذات المتغير بمستويين (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)؛ لفحص الفرضيات ذات المتغير بثلاث مستويات فأكثر (مستوى المدرسة)، ومعامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها عن موضوع الدراسة وهو "معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم"، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي للفقرات
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما درجة معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم ؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق**الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم**

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	المعوقات المالية	4.32	0.547	عالية	86.4
3	المعوقات التقنية	3.86	0.723	عالية	77.2
1	المعوقات الإدارية	3.53	0.610	متوسطة	70.6
2	المعوقات البشرية	3.40	0.588	متوسطة	68
	الدرجة الكلية	3.68	0.461	عالية	73.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68) وانحراف معياري (0.461)، وبنسبة مئوية (73.6%)، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية. وحصل المعوقات المالية على أعلى متوسط حسابي (4.32)، يليه المعوقات التقنية بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة عالية، ومن ثم المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي (3.53)، يليه المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (3.40) وبدرجة متوسطة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. * (المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية)

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات الإدارية**التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا.	3.89	0.910	عالية	77.8
14	الإفنتار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع.	3.87	0.786	عالية	77.4
2	افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس.	3.76	0.830	عالية	75.2
3	ضعف دعم الإدارة العليا بوزارة التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.	3.76	0.743	عالية	75.2
1	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة لدى الإدارة العليا بوزارة التعليم.	3.67	0.853	متوسطة	73.4
4	ضعف قدرة الإدارة العليا على التشخيص لمشكلات الوضع الراهن للإدارات المدرسية.	3.67	0.826	متوسطة	73.4
7	قلة مشاركة مديري المدارس في التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.62	0.960	متوسطة	72.4

72	متوسطة	0.863	3.60	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة.	12
72	متوسطة	0.751	3.60	تقييد إعادة هندسة العمليات الإدارية على المشكلات التي تواجهها المدرسة.	13
72	متوسطة	0.720	3.60	قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.	20
71.6	متوسطة	0.753	3.58	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس.	17
71.2	متوسطة	0.841	3.56	الإكتفاء بالنجاحات الجزئية في الإدارات المدرسية.	18
70.6	متوسطة	0.815	3.53	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في هندسة العمليات الإدارية لكيفية التعامل مع التغيير.	9
70.2	متوسطة	0.815	3.51	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	6
66.6	متوسطة	1.044	3.33	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية.	5
66.2	متوسطة	1.041	3.31	اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة.	19
65.4	متوسطة	1.031	3.27	ضعف استقرار الهيئة الإدارية داخل المدرسة بسبب التنقلات (الدورية/ المفاجئة)	11
64.4	متوسطة	0.927	3.22	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار.	15
63.2	متوسطة	0.999	3.16	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين.	10
60.8	متوسطة	0.903	3.04	ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات	16
70.6	متوسطة	0.610	3.53	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.610)، وبنسبة مؤية (70.6%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(16) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا " على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة " الإفتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع " بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة " ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات " على أقل متوسط حسابي (3.04)، يليها الفقرة " ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (3.16).

* (المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية.	3.78	0.850	عالية	75.6
3	قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة.	3.73	0.780	عالية	74.6
6	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى.	3.69	0.557	عالية	73.8
7	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية.	3.69	0.900	عالية	73.8
8	تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة.	3.60	0.837	متوسطة	72
12	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.	3.60	0.688	متوسطة	72
9	تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.	3.56	0.813	متوسطة	71.2
10	إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة حيث لا تمثل أولوية لأعمالهم.	3.42	0.783	متوسطة	68.4
4	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.40	0.780	متوسطة	68
5	تكاليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة.	3.33	0.905	متوسطة	66.6
1	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس.	3.29	0.991	متوسطة	65.8
17	اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي في معالجة الأخطاء الإدارية.	3.29	0.787	متوسطة	65.8
13	ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	3.27	0.863	متوسطة	65.4
11	تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة.	3.22	1.042	متوسطة	64.4
19	ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الإنترنت لدى مديري المدارس.	3.20	0.968	متوسطة	64
16	إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة.	3.18	0.936	متوسطة	63.6
15	التماس مديري المدارس الأعداء للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم.	3.16	0.852	متوسطة	63.2
14	ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين حول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً.	3.11	0.982	متوسطة	62.2
18	افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.	3.09	0.900	متوسطة	61.8
68	الدرجة الكلية	3.40	0.588	متوسطة	68

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.40) وانحراف معياري (0.588)، وبنسبة مئوية (68%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(15) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية " على أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليها فقرة " قلة إمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة " بمتوسط حسابي (3.73). وحصلت الفقرة " افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها " على أقل متوسط حسابي (3.09). ويليهما فقرة " ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً " بمتوسط حسابي (3.11).

* (المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
9	افتقار المدرسة إلى مكتبة إلكترونية.	4.22	0.795	عالية	84.4
6	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة.	4.20	0.869	عالية	84
3	تقادم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب لتقدم التقني السريع.	4.07	0.889	عالية	81.4
10	افتقار المدرسة إلى برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري.	4.00	1.000	عالية	80
2	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة.	3.84	0.928	عالية	76.8
4	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة الإنترنت.	3.84	1.086	عالية	76.8
7	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.	3.73	0.915	عالية	74.6
8	افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات.	3.58	1.076	متوسطة	71.6
1	الإفتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين.	3.56	0.813	متوسطة	71.2
5	ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات.	3.51	0.991	متوسطة	70.2
77.2	الدرجة الكلية	3.86	0.723	عالية	77.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.723)، وبنسبة مؤية (77.2%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " افتقار المدرسة إلى مكتبة إلكترونية " على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة " افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة " بمتوسط حسابي (4.20). وحصلت الفقرة " ضعف مسايرة الإدارة

المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات " على أقل متوسط حسابي (3.51). ويليها فقرة " الإفتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين " بمتوسط حسابي (3.56).

* (المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية.	4.53	0.694	عالية	90.6
5	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية.	4.51	0.626	عالية	90.2
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة.	4.49	0.661	عالية	89.8
1	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية للمدارس.	4.33	0.707	عالية	86.6
7	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.	4.31	0.701	عالية	86.2
10	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.	4.31	0.633	عالية	86.2
4	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	4.29	0.727	عالية	85.8
6	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متطورة في المدارس.	4.24	0.883	عالية	84.8
8	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس.	4.11	0.885	عالية	82.2
9	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس.	4.07	0.688	عالية	81.4
86.4	الدرجة الكلية	4.32	0.547	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) وانحراف معياري (0.547)، وبنسبة مئوية (86.4%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية " على أعلى متوسط حسابي (4.53)، ويليها فقرة " ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (4.51). وحصلت الفقرة " محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس " على أقل متوسط حسابي (4.07). ويليها فقرة " قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس " بمتوسط حسابي (4.11).

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم جاء بدرجة "عالية"، وقد تعزى هذه النتيجة كون الدرجة عالية إلى وجود ضعف واضح في تطبيق

الهندرة الإدارية في مدارس مديرية القدس؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة هذا الأسلوب الإداري، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ريحان (2014)، ودراسة عبد الرحمن (2017)، بأن معوقات الهندرة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة.

بالنسبة لمجالات الدراسة:

مجال المعوقات المالية:

حصل المجال الرابع المعوقات المالية على أعلى متوسط وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية المخصصة من قبل الإدارة العليا للمدارس، وقلة المرونة لدى مديري المدارس في التصرف في الموارد المدرسية، بالإضافة إلى احتياج مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لموارد مالية كافية، من أجل القيام بتغييرات جذرية في الأداء الإداري، ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس حيث يتطلب هذا الأمر (دورات تدريبية، والإستعانة بخبراء، وتجهيزات تقنية، ووسائل تعليمية متطورة، وأجهزة إلكترونية متطورة)، وهذا الأمر أكبر من إمكانيات المدرسة المالية، وانسجمت هذه النتائج مع دراسة عبد الرحمن (2017)، ودراسة ريحان (2014) حيث جاءت المعوقات المالية بدرجة مرتفعة، واتفقت مع دراسة سيو (2013) في التحديات في تخطيط موارد المؤسسات.

مجال المعوقات التقنية:

حصل المجال الثالث المعوقات التقنية على المرتبة الثانية، وبدرجة عالية؛ ويعزى ذلك إلى ضعف الكوادر البشرية العاملة في الإدارات المدرسية في توظيف تقنية المعلومات من أجل إعداد مكنتات إلكترونية في المدارس والتعامل معه، وإعداد قاعات للوسائل العلمية المتطورة، وتقدم أجهزة الحاسوب بسبب التقدم التقني السريع، بالإضافة إلى افتقار المدارس إلى برامج إلكترونية تساعد في تطوير العمل الإداري، وضعف البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس مما يعيق تطبيق الهندرة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ريحان (2014)، ودراسة عبد الرحمن (2017) بأنها جاءت بالمرتبة الثانية من المعوقات.

مجال المعوقات الإدارية:

حصل المجال الأول المعوقات الإدارية على المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة؛ ويعزى ذلك إلى اتباع المركزية في الإدارة، مع التقييد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا، والإفتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع، بالإضافة إلى افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس، وضعف دعمها لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس. واتفقت هذه النتائج مع دراسة عبد الرحمن (2017)، ودراسة ريحان (2014) بأن المعوقات الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت مع دراسة سيو (2013) بوجود مخاطر في عملياتها الإدارية.

مجال المعوقات البشرية:

حصل المجال الثاني المعوقات البشرية على المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة كانت مطبقة على مديري المدارس، مما دفعهم للإجابة على فقرات الاستبانة بصورة لا تمسهم بالعمل الإداري، مع وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية، وقلة إمام مديري المدارس

بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة وميلهم للإدارة التقليدية، عدا عن ترددهم في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من تعرضهم للمساءلة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ربحان (2014) بأن المعوقات البشرية جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج دراسة عبد الرحمن (2017)، وميكونين (2019) حيث مثلت المعوقات البشرية أقل المعوقات.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2017)، ودراسة ربحان (2014) في أن المعوقات المالية جاءت بالدرجة الأولى، ثم المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، وأن المعوقات البشرية جاءت في المرتبة الأخيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الهندرة الإدارية في المدارس الحكومية في مديرية القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير الجنس.

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	ذكر	12	3.9250	0.39858	3.461	0.002
	أنثى	33	3.3818	0.61324		
المعوقات البشرية	ذكر	12	3.6228	0.45043	1.557	0.127
	أنثى	33	3.3190	0.61701		
المعوقات التقنية	ذكر	12	4.2000	0.59848	2.188	0.039
	أنثى	33	3.7303	0.73164		
المعوقات المالية	ذكر	12	4.4833	0.52886	1.215	0.231
	أنثى	33	4.2606	0.54883		
الدرجة الكلية	ذكر	12	3.9689	0.35552	3.085	0.005
	أنثى	33	3.5696	0.45297		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.085)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمجالي المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وقد تعزى هذه الفروق من وجهة نظر الباحثين إلى أن الذكور أكثر تفرغاً من الإناث، وبالتالي لهم القدرة على تحمل ضغوط العمل وحل المشكلات، وأنهم أكثر استقراراً في العمل الإداري من التغيير.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة ربحان (2014) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بكالوريوس	23	3.5913	0.52779	0.723	0.474
	ماجستير	22	3.4591	0.69190		
المعوقات البشرية	بكالوريوس	23	3.3341	0.58514	0.765	0.449
	ماجستير	22	3.4689	0.59721		
المعوقات التقنية	بكالوريوس	23	3.8261	0.66621	0.277	0.783
	ماجستير	22	3.8864	0.79300		
المعوقات المالية	بكالوريوس	23	4.3522	0.53756	0.400	0.691
	ماجستير	22	4.2864	0.56677		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	23	3.6772	0.47878	0.017	0.987
	ماجستير	22	3.6749	0.45337		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.017)، ومستوى الدلالة (0.987)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يستخدمون الأساليب الإدارية نفسها التي تراها الإدارة العليا، بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أن الظروف الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية بمختلف مؤهلاتهم العلمية هي ظروف إدارية متقاربة، مما يجعل قدراتهم الإدارية في ممارسة العمل الإداري للمدارس متقاربة، عدا عن حداثة موضوع الهندرة الإدارية على جميع مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وقلة

المعلومات المتوفرة لديهم حول هذا الموضوع، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ربحان (2014) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

المجال	سنوات الخدمة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	10 سنوات فأقل	16	3.5531	0.52360	0.214	0.832
	أكثر من 10 سنوات	29	3.5121	0.66139		
المعوقات البشرية	10 سنوات فأقل	16	3.3717	0.57123	0.237	0.814
	أكثر من 10 سنوات	29	3.4156	0.60687		
المعوقات التقنية	10 سنوات فأقل	16	3.9250	0.66983	0.474	0.638
	أكثر من 10 سنوات	29	3.8172	0.75973		
المعوقات المالية	10 سنوات فأقل	16	4.2812	0.51797	0.350	0.728
	أكثر من 10 سنوات	29	4.3414	0.56979		
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	16	3.6811	0.44878	0.054	0.957
	أكثر من 10 سنوات	29	3.6733	0.47576		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.054)، ومستوى الدلالة (0.957)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة، وقد يعزى ذلك إلى التزام جميع مديري المدارس الحكومية بحرفية النظم الإدارية التي تفرضها الإدارة العليا؛ سعيًا منهم لإثبات جدارتهم في إدارة المدارس أمام الإدارة العليا، وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة ربحان (2014) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية التدريبية.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية التدريبية.

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مديري المدارس

الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية التدريبية

المجال	عدد الدورات الإدارية التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	6 دورات فأقل	11	3.4727	0.53027	0.334	0.740
	أكثر من 6 دورات	34	3.5441	0.64017		
المعوقات البشرية	6 دورات فأقل	11	3.3971	0.48716	0.021	0.984
	أكثر من 6 دورات	34	3.4009	0.62409		
المعوقات التقنية	6 دورات فأقل	11	3.7364	0.62012	0.625	0.536
	أكثر من 6 دورات	34	3.8941	0.75796		
المعوقات المالية	6 دورات فأقل	11	4.1636	0.59711	1.094	0.280
	أكثر من 6 دورات	34	4.3706	0.52888		
الدرجة الكلية	6 دورات فأقل	11	3.6102	0.43490	0.541	0.591
	أكثر من 6 دورات	34	3.6974	0.47370		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.541)، ومستوى الدلالة (0.591)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية التدريبية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة، ويُعزى ذلك إلى أنّ غالبية الدورات التي تفرضها وزارة التربية والتعليم تنطلق إلى المفاهيم الإدارية التقليدية ولا تميل إلى المفاهيم الإدارية الحديثة، كما أنّ الدورات التي تدرب فيها مديري المدارس بعيداً عن هذا المفهوم، فلم تظهر فروق دالة إحصائياً لصالح عدد الدورات الإدارية، وليس لها تأثير على المعوقات المالية والتقنية، والإدارية، وقد انققت نتائج الدراسة مع دراسة ربحان (2014) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير مستوى المدرسة. جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير مستوى المدرسة

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات الإدارية	أساسية دنيا	12	3.5542	0.49057
	أساسية عليا	17	3.5235	0.58420
	ثانوية	16	3.5094	0.74189
المعوقات البشرية	أساسية دنيا	12	3.5526	0.37318
	أساسية عليا	17	3.0929	0.64367
	ثانوية	16	3.6118	0.54557

0.58543	3.9500	12	أساسية دنيا	المعوقات التقنية
0.70820	3.8824	17	أساسية عليا	
0.85399	3.7563	16	ثانوية	
0.45218	4.3917	12	أساسية دنيا	المعوقات المالية
0.51706	4.3118	17	أساسية عليا	
0.65980	4.2750	16	ثانوية	
0.39127	3.7627	12	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
0.44640	3.5793	17	أساسية عليا	
0.53008	3.7140	16	ثانوية	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير مستوى المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.018	0.982
	داخل المجموعات	16.364	42	0.390		
	المجموع	16.378	44			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	2.601	2	1.301	4.326	0.020
	داخل المجموعات	12.626	42	0.301		
	المجموع	15.227	44			
المعوقات التقنية	بين المجموعات	0.277	2	0.139	0.256	0.775
	داخل المجموعات	22.734	42	0.541		
	المجموع	23.011	44			
المعوقات المالية	بين المجموعات	0.095	2	0.048	0.153	0.859
	داخل المجموعات	13.057	42	0.311		
	المجموع	13.152	44			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.272	2	0.136	0.630	0.538
	داخل المجموعات	9.087	42	0.216		
	المجموع	9.360	44			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.630) ومستوى الدلالة (0.538) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا المعوقات البشرية، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة لمجال المعوقات البشرية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المعوقات البشرية	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.032
		ثانوية	0.779
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.032
		ثانوية	0.010
	ثانوية	أساسية دنيا	0.779
		أساسية عليا	0.010

وكانت الفروق بين مستوى المدرسة (أساسية دنيا) و(أساسية عليا) لصالح (أساسية دنيا)، وبين (ثانوية) و(أساسية عليا) لصالح (ثانوية)، وقد تعزى الفروق إلى وجود تفاوت في مفهوم الهندرة لدى مديري المدارس حسب مستوى المدرسة، وقد تختلف السياسة المستخدمة في التعامل الإداري للمرحلتين (أساسية دنيا، و(ثانوية) نظراً لأهمية هاتين المرحلتين؛ حيث تعد المرحلة الدنيا هي مرحلة تأسيسية، والمرحلة الثانوية هي مرحلة لتخريج أفراف جديدة من الخريجين، فقد يلجأ مديرو المدارس إلى تغيير في الأنظمة الإدارية لتحقيق تلك التوقعات. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة ربحان (2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

نتائج هذه الدراسة هامة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم، من أجل التوجيه والتحسين المستمر للخدمات التعليمية، والتطوير المهني للممارسات الإدارية لمديري المدارس من خلال وضع الخطط المناسبة ومتابعتها، والتعرف إلى التحديات التي سيتم مواجهتها عند تطبيق أسلوب الهندرة الإدارية للتغلب عليها. نوصي باستمراراً لهذه الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية في كافة المحافظات، وإجراء دراسة مقارنة بين معيقات تطبيق الهندرة الإدارية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، كما نوصي بإجراء دراسات أخرى حول مفهوم " الهندرة"، يتناول متغيرات مختلفة عن ما تم تناولها في الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيقها في الدراسة الحالية.

المراجع:

- أبو رحمة، أمل. (2012). "تطوير الإتصال الإداري في مدارس الغوث الدولية بحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحميدي، مفلح و سلامة، صبحي و كافي، مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخطيب، نور. (2013). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الذجاني، إياد. (2013). نموذج مقترح لعادة هندسة العمليات الدارية والحوسبة في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة السلمية. مجلة جامعة دمشق، (29) 1، ص 317-355.
- ريحان، شادي. (2014). "معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صبيح، لينا. (2013). "تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الطراونة، سليمان؛ و خاطر، أيمن؛ وطويقات، مشهور. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (24) 1، ص: 267-311.
- عبد الرحمن، إيمان. (2017). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. مجلة جامعة الشارقة، (2) 14، ص: 105-136.
- العجمي، محمد. (2010). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. (ط 4)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 311.
- عمرو، عامر. (2018). " مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- القرالة، ذكريات. (2020). درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (32) 4، ص: 19-38.
- فرجون، خالد. (2010). " خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية". المجلة التربوية، (95) 24، ص: 111-142.
- القيسي، هناء. (2015). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعات بغداد والمستنصرية. مجلة كلية التربية الأساسية، (87) 21، ص: 505-547.
- مقداد، ماجد. (2015). "مدى ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة من

- وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
 وزارة التربية والتعليم العالي. (2019). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*. رام الله، فلسطين.
- Hammer, Michel and Champy, James (1993). "*Reengineering the corporation*" (A manifesto for business Revolution), London Nicholas Brealey publishing.
- Hammer, M., & Champy, J. (2005). *Reengineering the Corporation*. New York, United States: HarperCollins Publishers Inc.
- Mekonnen, N. (2019). Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities. *International Journal of Advanced Research*. 7(8), Pp: 109-120.
- Ozsoy,Beliz & Vayvay,Ozalp. (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. *International Journal of Business and Management*. 2(7) Pp: 89-112.
- Seo. G. (2013). "Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System in Large Organization: Similarities and Differences Between Corporate and University Eniversity Environment". (Unpublished M.Sc. Dissertation). Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts. Cambridge.