

استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية

الباحث: بهاء محمد أبو ريا

التخصص: أصول التربية والإدارة التربوية - جامعة الأقصى - فلسطين

bahaaaburayya0@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال قياس مستوى الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية، وواقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، إضافةً إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي في تلك المعاهد وواقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي. واستخدم الباحث استبانة طُبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة بالمسح الشامل، وعددهم (152) موظفاً من الهيئتين الإدارية والأكاديمية، استجاب منهم (125) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية حصل على وزن نسبي (71.22%)؛ أي بدرجة كبيرة. وقد جاءت الأبعاد مرتبة كالتالي: "رضا المستفيدين" (76.42%)، "الشراكات والموارد"، (74.54%)، "العمليات الداخلية" (69.12%)، وأخيراً "التعلم والنمو" (64.84%). كما كشفت النتائج عن أن تقدير عينة الدراسة لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية حصل على وزن نسبي (69.20%)، وهي درجة كبيرة نسبياً. وقد جاءت الأبعاد مرتبة كالتالي: "الرقابة" (71.68%)، ثم "التنظيم" (69%)، ثم "المتابعة والتقييم" (68.66%)، ثم "التوجيه" (68.52%)، وأخيراً "التخطيط" (68.16%). وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي في المعاهد الأزهرية

ومتوسط تقديراتهم لواقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها. وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأوصت بتطبيق هذه الاستراتيجية، بما تضمنته من إجراءات لتطوير مستوى الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية، وتعزيز الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية مقترحة، تطوير الأداء المؤسسي، مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، المعاهد الأزهرية، المحافظات الجنوبية لفلسطين.

A Proposed Strategy for Developing the Institutional Performance of Al-Azhar Institutes in The Southern Governorates of Palestine in Light of Administrative Process Reengineering" APR/BPR"

Bahaa Muhammad Abu Raya

Specialization: Foundations of Education and Educational Administration -
Al-Aqsa University – Palestine
bahaaaburayya0@gmail.com

Abstract:

The study aimed at presenting a proposed strategy for developing the institutional performance of Al-Azhar institutes in the southern governorates of Palestine in light of Administrative Process Reengineering (APR/BPR) by measuring the level of institutional performance of Al-Azhar institutes and the reality of applying administrative processes re-engineering in these institutes, in addition to determining the nature of the relationship between the level of institutional performance in these institutes and the reality of applying the approach of administrative processes re-engineering. The study followed the descriptive analytical approach and the constructive approach. The researcher used a questionnaire that was applied to all staff members of the study population in the comprehensive survey of

152 employees from the administrative and academic staff of whom 125 employees responded. The study found that the respondents' estimate of the level of institutional performance of Al-Azhar institutes in the southern governorates of Palestine got a relative weight of (71.22%), i.e., a high level of performance. The dimensions were ranked as follows: "Beneficiary satisfaction" came first with (76.42%), "Partnerships and resources" at (74.54%), "Internal operations" at (69.12%) and finally "learning and growth" at (64.84%). The results also revealed that the respondents' estimate of the reality of administrative process re-engineering in Al-Azhar institutes in the southern governorates of Palestine got a relative weight of (69.20%), which is a relatively high level. The dimensions were ranked as follows: "Control" came first with (71.68%), "Organization" at (69%), "Monitoring and Evaluation" at (68.66%), "Guidance" at (68.52%) and finally "Planning" at (68.16%). The results showed a strong positive direct correlation between the sample members' mean estimates of the level of institutional performance at Al-Azhar institutes and their mean estimates of the reality of applying APR. The study also presented a proposed strategy for developing the institutional performance of Al-Azhar institutes in the southern governorates of Palestine in light of administrative processes re-engineering. It recommended implementing this strategy including procedures to improve the institutional performance of Al-Azhar institutes and to enhance the adoption of the administrative processes re-engineering approach.

Keywords: Proposed Strategy, Institutional Performance Development, Business/ Administrative Process Reengineering (BPR/APR), AL Azhar Institutes, Southern Governates of Palestine.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة: تُعدُّ المؤسسات التربوية الركيزة الأساسية في بناء المجتمعات وتمييزها، إذ تضطلع بدور محوري في إعداد الإنسان القادر على مواجهة التحديات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، مما أوجد من كفاءة الأداء المؤسسي عاملاً أكثر قوةً وحسماً في

مدى إسهامها وقدرتها في القيام بهذا الدور، بما يحقق الأهداف التربوية والتنموية المنشودة اللازمة لعملية التطوير. ومن هنا، يُعدُّ تطوير الأداء المؤسسي في ظل التغيرات مطلباً مهماً، حيث تتطلب هذه التغيرات تطوير الفكر الإداري من حيث الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وقد أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، حيث تسعى المؤسسات التعليمية المتميزة إلى تحقيق التميز والتنافسية، وذلك يتطلب جهوداً مكثفة من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها؛ لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والإبداع (عبد النعيم، 2021، 1). ويُعتبر الأداء المؤسسي في المؤسسات محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية في ظل تفاعل مع عناصر بيئتها، والتي تعمل كمنظومة متكاملة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المؤسسة، ووضع خطط لتحسين الأداء الكلي، ومضاعفة قدرات المؤسسة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بكفاءة وفاعلية (الحطامي والأشول، 2024، 16). وفي السياق الفلسطيني، العديد من المؤسسات التعليمية بما فيها المعاهد الأزهرية في المحافظات الجنوبية تواجه تحديات ومعوقات تتطلب تحسين ممارساتها الإدارية والتعليمية بما يتناسب مع تطورات المرحلة الراهنة، الأمر الذي يستدعي البحث عن استراتيجيات حديثة تساهم في إعادة تنظيم العمل المؤسسي بصورة مرموقة وأكثر كفاءة وفاعلية، بما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة من أجل تطوير الأداء المؤسسي في المعاهد الأزهرية في المحافظات الجنوبية من خلال تبني مداخل إدارية معاصرة تركز على إعادة النظر في العمليات الإدارية وإعادة تصميمها بشكل فعال، بما يساهم في تحقيق جودة عالية في الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر، وتعزيز نوعية المخرجات، الأمر الذي يتطلب استخدام مدخل أكثر عمقاً وشمولية يعالج الأداء المؤسسي من خلال إعادة هندسة هذه العمليات بشكلٍ جذري. وعلى الصعيد المحلي الفلسطيني وخاصة في مؤسساتنا التعليمية بشكلٍ عام والمعاهد الأزهرية بشكلٍ خاص، تنبع الحاجة إلى ضرورة مراجعة آليات العمل

المؤسسي، وما يواجهها في الكثير من التحديات المعقدة المتعلقة بالتمويل وإجراءاته الروتينية، والبنية التحتية المدمرة بفعل حرب الإبادة على غزة، وضعف الاعتماد على البيئة التكنولوجية الحديثة واقتصارها على البيئة التقليدية، ما أدى إلى اتساع الفجوة بين الواقع الحالي بمعيقاته والمأمول الذي ينتظرنا في الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة وتساولاتها: تُعدُّ المعاهد الأزهرية في فلسطين هي إحدى المؤسسات التعليمية في قطاع غزة بفلسطين، تُدار من قِبَل مجلس إدارة مركزي في مدينة غزة، يناط له مهمة رسم السياسات الاستراتيجية للمعاهد بالإضافة إلى مهام أخرى يتكون مجلس الإدارة من: عميد المعاهد الأزهرية، ومدراء إداريين، وإدارة تنفيذية، تسعى هذه الإدارة جاهدة لتحسين عملها لتعزيز الإنتاجية، والانتماء، وتحقيق رغبات وتوقعات الفئة المستهدفة من طلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي (العجومي، 2020، 2). وقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية والأداء المؤسسي في محاولة لاكتشاف حجم التأثير للمتغير الهندرة على الأداء المؤسسي لمؤسسات مختلفة؛ فقد كشفت نتائج دراسة حمدان (2025) أن هناك تأثير واضح لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، كذلك توصلت دراسة سعد (2025) إلى وجود أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي بجامعة حائل باليمن، كما توصلت دراسة الحطامي والأشول (2024) إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية، فيما توصلت دراسة مراد وبولفضاوي (2019) إلى وجود دور كبير لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وبالنظر إلى ما نطمح إليه المؤسسة من تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة التعليمية، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة بكفاءة عالية، ومن واقع احتياج كل من المعلمين والإداريين للحصول على المزيد من الحقوق كالمشاركة، والعدالة، وحقوق مالية، ومكافآت تشجيعية، كذلك ما تعانيه البيئة التعليمية من نقص احتياجات مادية وبُنى تحتية، يعتقد الباحث أن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يعتبر مدخلاً مناسباً لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
3. ما واقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

فرضيات الدراسة: تنبثق عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات حتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

3. الوقوف على واقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.

4. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أ. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال:
الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق مدخل الهندرة في البيئة التعليمية، وهو مجال بحثي حديث نسبياً في السياق الفلسطيني.

2. إلقاء الضوء على العلاقة بين هندرة العمليات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات التربوية.

3. توفير مرجعية نظرية يمكن الاستفادة منها في أبحاث لاحقة حول تطوير الإدارة التربوية في المعاهد والمؤسسات التعليمية.

الأهمية العملية:

1. تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"؛ تصلح لتطويره الأداء المؤسسي في المؤسسات والبيئات التعليمية الأخرى لتحذو حذوها في تطبيقها.

2. دعم صنّاع القرار والمسؤولين التربويين في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التحديات التربوية والإدارية المعاصرة.

حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بالحدود التالية:

1. **حد الموضوع:** اقتصر على استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية بأبعاده: (رضا المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والشراكات والموارد) في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" بأبعادها: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، والرقابة).
2. **الحد المؤسسي:** يقتصر على المعاهد الأزهرية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. **الحد البشري:** العاملين في الهيئتين الإدارية والأكاديمية في المعاهد الأزهرية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين، باستثناء العاملين في دائرة الخدمات والمعاونة.
4. **الحد المكاني:** اقتصر على المحافظات الجنوبية لفلسطين.
5. **الحد الزمني:** طُبِّقَت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2026/2025م باعتباره الإطار الزمني لجمع البيانات وتحليلها، والخروج بالنتائج وتفسيرها وانتهاءً ببناء الاستراتيجية اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على بعض المصطلحات الواجب تناولها، وذلك على النحو التالي:

1. **الاستراتيجية (Strategy):** يعرف اللقاني والجمال (1999، 19) الاستراتيجية بأنها: عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجاًلاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ثم تضع أساليب التقويم المناسبة للتعرف على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل.

الأداء المؤسسي (Institutional Performance): المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وُضِعَت داخل الإدارات؛

لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة لمتلقي الخدمة (السقا، 2018، 40).
فيما يُقصد بالأداء (Performance) ما الذي يجب القيام به، وكيفية القيام به، والنتائج التي يتم تحقيقها من ذلك العمل، ويعبر عنه بالجهد المبذول في العمل لتحقيق إنجاز يُنتج مخرجات محددة خلال فترة زمنية محددة مسبقاً. كما يُعدُّ الأداء تجسيداً للعمل المنفذ ضمن الوظيفة أو النشاط أو السلوك ضمن إطار زمني محدد Murtedjo & Suharningsih, (2016, 89).

ويقدر إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة (معلمو وإداريو المعاهد الأزهرية) على أداة قياس الأداء المؤسسي المعدة في هذه الدراسة، والتي تتضمن الأبعاد: (رضا المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الشراكات والموارد).

2. **المعاهد الأزهرية بفلسطين:** هي مؤسسة دينية علمية ثقافية مستقلة تتبع أكاديمياً ومنهجياً الأزهر الشريف بالقاهرة؛ حيث يمدّها الأزهر بالقاهرة بالمقررات، والكتب الدراسية، والخطط، وأسئلة الامتحانات التي تُصحح هناك بالقاهرة، وتصدر النتائج والشهادات مُعتمدة ومُصدّقة من الأزهر الشريف بالقاهرة وهي تعادل الثانوية بفلسطين، حيث يستطيع الحاصل عليها الالتحاق بكل جامعات العالم وإكمال دراسته الجامعية، ويقوم الأزهر الشريف بالقاهرة بتقديم العديد من المنح الجامعية سنوياً لخريجي المعاهد الأزهرية شاملة الكليات العملية والنظرية (الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في فلسطين، 2018، 7).

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد: يُعدُّ الأداء المؤسسي أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق رسالتها التربوية، إذ يعكس مستوى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أهدافها المنشودة، وفي هذا السياق، تحظى المعاهد الأزهرية بأهمية خاصة بوصفها مؤسسات تعليمية تجمع بين التعليم الشرعي والعلمي، وتسعى إلى إعداد أجيال متوازنة علمياً وقيماً. ومن ثم فإن تحسين الأداء المؤسسي في هذه المعاهد يسهم في

الارتقاء بجودة العملية التعليمية، وتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي ومواجهة التحديات المعاصرة، بما يحقق رسالتها في بناء شخصية الطالب علمياً وأخلاقياً. ويدور الأداء المؤسسي حول مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، واستثمار المؤسسة الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية، وتطوير بيئة العمل من خلال اتباع أساليب إدارية جديدة (مصطفى، 2023، 203).

مفهوم الأداء المؤسسي: يُعرف أبو سمرة (2018، 12) الأداء المؤسسي بأنه: المحصلة النهائية للمجهود التي تبذلها المؤسسات غير الحكومية، ومدى تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية. وهناك عدد من **خصائص الأداء المؤسسي** بحسب دي وال (De Waal, 2012, 33-34):

جودة الإدارة: في المؤسسة عالية الأداء، تحافظ الإدارة على علاقات ثقة مع الأفراد على جميع المستويات التنظيمية من خلال تقدير ولاء الموظفين، ومعاملة الموظفين الأكفاء باحترام، وإنشاء علاقات فردية مع الموظفين والحفاظ عليها وتشجيع الثقة بالآخرين، ومعاملة الأفراد بإنصاف. يعمل المديرون في المؤسسات عالية الأداء بنزاهة، ويُعتبرون قدوةً حسنةً من خلال الصدق والإخلاص، وإظهار الالتزام والحماس والاحترام، والتمسك بمجموعة قوية من الأخلاقيات والمعايير، والتخلي بالمصادقية والاتساق، والحفاظ على شعورٍ بالمسؤولية وعدم الرضا عن النفس.

الانفتاح والتوجه نحو العمل: إلى جانب ثقافة الانفتاح، تستغل المؤسسات عالية الأداء انفتاحها لتحقيق النتائج. في هذه المؤسسات، تُقدّر الإدارة آراء الموظفين من خلال السعي الدائم إلى الحوار معهم وإشراكهم في جميع العمليات الإدارية والتنظيمية الهامة. تسمح إدارة المؤسسات عالية الأداء بالتجارب والأخطاء من خلال السماح للموظفين بالمخاطرة، والاستعداد لتحمل المخاطر بأنفسهم، والنظر إلى الأخطاء كفرصة للتعلم. في هذا الصدد، ترحب الإدارة بالتغيير وتحفزه من خلال السعي المستمر إلى التجديد، وتطوير القدرات الإدارية الديناميكية لتعزيز المرونة، والمشاركة الشخصية في أنشطة التغيير.

التوجه طويل الأجل: في المؤسسات عالية الأداء، يُعدّ المدى البعيد أهم بكثير من المكاسب قصيرة الأجل. هذا التوجه طويل الأجل يمتد ليشمل جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة؛ أي المساهمين والموظفين، والموردين والعملاء، والمجتمع ككل. تسعى المؤسسة عالية الأداء باستمرار إلى تعزيز خلق القيمة للعملاء من خلال معرفة ما يريده العملاء، وفهم قيمهم، وبناء علاقات ممتازة، والتواصل المباشر معهم، وإشراكهم في شؤون المؤسسة، والاستجابة لاحتياجاتهم، والتركيز على التحسين المستمر لقيمة العميل. تحافظ المؤسسة عالية الأداء على علاقات جيدة طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة من خلال التواصل على نطاق واسع، والاهتمام بالمجتمع وردّ الجميل له، وخلق فرص متبادلة المنفعة، وعلاقات رابحة للجميع.

التحسين المستمر: تبدأ عملية التحسين المستمر بتبني المؤسسة عالية الأداء استراتيجية تميزها عن غيرها من خلال تطوير العديد من البدائل الجديدة لتعويض الاستراتيجيات القديمة. بعد ذلك، تبذل المؤسسة عالية الأداء قصارى جهدها لتحقيق هذه الاستراتيجية الفريدة. فهي تعمل باستمرار على تبسيط جميع عملياتها وتحسينها ومواءمتها لتعزيز قدرتها على الاستجابة للأحداث بكفاءة وفعالية، والتخلص من الإجراءات والعمل غير الضروريين، والحدّ من فائض المعلومات. كما تقيس المؤسسة كل ما يهم وتقدم تقارير عنه، فتقيس التقدم المحرز، وتراقب تحقيق الأهداف، وتواجه الحقائق الصعبة.

أهداف المعهد الأزهري: تُعدّ المعاهد الأزهرية في فلسطين إحدى المؤسسات التعليمية في قطاع غزة بفلسطين، تدار من قبل مجلس إدارة مركزي في مدينة غزة، يناط له مهمة رسم السياسات الاستراتيجية للمعاهد، بالإضافة إلى مهام أخرى، يتكون مجلس الإدارة من: عميد المعاهد الأزهرية، ومدراء إداريين، وإدارة تنفيذية، تسعى هذه الإدارة جاهدة لتحسين عملها لتعزيز الإنتاجية والانتماء، وتحقيق رغبات وتوقعات الفئة المستهدفة من طلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي (العجومي، 2020، 2).

الفصل الثالث الدراسات السابقة

• المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي

1. دراسة سيرانو وآخرون (Serrano et al., 2026)، بعنوان: "أثر فعالية ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة: دراسة حالة من البرتغال".

"Impact of Quality Assurance on Higher Education Institution Performance: Differences Between Public and Private Institution".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، مع مقارنة أدائها بين القطاعين العام والخاص، ورصد العوامل المحفزة للأداء المؤسسي المتميز، وذلك في سياق تتزايد فيه الضغوط الخارجية والسعي نحو المشروعية وفق رؤى النظرية المؤسسية الجديدة. ولتحقيق هذه الغايات، اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً قائماً على نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مما أتاح اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الجودة والأداء. وقد شُكّلت عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس ينتمون إلى (97) مؤسسة تعليم عالٍ برتغالية خلال عام 2024، توزعت بين (61) معهداً تقنياً و(36) جامعة، منها (63) مؤسسة خاصة و(34) عامة، وتم اختيارهم هادفاً لضمان تمثيل دقيق لكلا القطاعين، وُجِّمَت البيانات بواسطة استبانة معتمدة شملت محاور: الدعم الإداري، ومشاركة أعضاء الهيئة التدريسية، وجودة البنية التحتية، والأداء البحثي، وفعالية التعليم والتعلم. وأسفرت النتائج عن فروق جوهرية في مستويات جودة التعليم والأداء بين المؤسسات العامة والخاصة لصالح الأخيرة في بعض المؤشرات، كما كشفت عن تأثير قوي وإيجابي للدعم الإداري، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس، وجودة البنية التحتية على كل من المخرجات البحثية وفعالية عمليتي التعليم والتعلم، مما يؤكد كونها محركات رئيسية للتميز الأكاديمي. وفي الختام، توصلت الدراسة إلى أن تبني ممارسات الجودة في هذه المؤسسات لا يعدّ خياراً تقنياً محايداً فحسب، بل هو استجابة استراتيجية لضغوط بيئية خارجية وحاجة ملحة لاكتساب الشرعية المؤسسية، وهو ما يتسق تماماً مع

افتراضات النظرية المؤسسية الجديدة التي تضع الاعتراف الاجتماعي والتنظيمي في صلب سلوك المؤسسات، مما يفتح الباب أمام مزيد من البحوث حول كيفية توازن المؤسسات بين متطلبات الجودة الجوهرية والاستجابة للمعايير الخارجية بوصفها آلية للبقاء والتميز في المشهد الأكاديمي المعاصر.

2. دراسة أنغرايني وآخرون (Anggraeni et al., 2025)، بعنوان: "الأداء المؤسسي في التعليم العالي: تأثير جودة الخدمة والابتكار من خلال السمعة".

"Institutional Performance in Higher Education: The Influence of Service Quality and Innovation via Reputation".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الآليات التي تسهم من خلالها جودة الخدمة والابتكار في تشكيل السمعة المؤسسية، وكيفية تفاعل هذه العوامل مجتمعة لتعزيز الأداء المؤسسي في كلية بوليتكنيك نيجيري جيمبر (POLIJE)، وذلك في سياق تنافسي تزداد فيه أهمية التميز المؤسسي كركيزة للاستدامة والنجاح. ولتحقيق هذه الغاية، اعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا تفسيرياً كمياً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مما أتاح اختبار العلاقات السببية المعقدة بين متغيرات الدراسة: جودة الخدمة، والابتكار، والسمعة المؤسسية، والأداء المؤسسي. وقد استهدفت العينة أصحاب المصلحة الخارجيين، المتمثلين في الخريجين والشركاء في القطاع، والبالغ إجمالي عددهم (1661) فرداً، وتم اختيار عينة تمثيلية نسبية مكونة من (121) مستجيباً باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل دقيق لمختلف فئات أصحاب المصلحة، وجمعت البيانات بواسطة استبانة مهيكلية صُممت لقياس الأبعاد الأربعة الرئيسة للدراسة بمقاييس معتمدة وموثوقة. وأسفرت النتائج عن تأثير مباشر وإيجابي لكل من جودة الخدمة والابتكار على الأداء المؤسسي، مما يؤكد دورهما كمحركين أساسيين للفعالية التشغيلية والتنافسية. كما كشفت النتائج عن دور محوري للسمعة المؤسسية بوصفها متغيراً وسيطاً يعمل على تعزيز العلاقة بين جودة الخدمة والابتكار من جهة، ونتائج الأداء من جهة أخرى، حيث تبين أن السمعة الإيجابية تضخم الآثار الإيجابية لهذه العوامل على الأداء. وتخلص الدراسة إلى أن تبني معايير خدمة عالية والانخراط في ممارسات ابتكارية

مستمرة لا يقتصر أثرهما على تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها في أوساط أصحاب المصلحة فحسب، بل يمتد ليشمل تحسيناً ملموساً في الأداء المؤسسي بأبعاده المتعددة: الكفاءة التشغيلية، ورضا أصحاب المصلحة، والفعالية الشاملة، مما يُرسخ لفكرة مفادها أن السمعة المؤسسية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي آلية استراتيجية تعمل كجسر يربط بين المدخلات النوعية (جودة الخدمة والابتكار) والمخرجات الأدائية، وهو ما يقدم إطاراً تفسيرياً متكاملًا يمكن لقادة المؤسسات التعليمية الاعتماد عليه في صياغة استراتيجياتهم الرامية إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البيئات الأكاديمية الدينامية.

3. دراسة البدوي والشهراني (2025)، بعنوان: "القيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتطوير دور القيادة الأخلاقية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وذلك في ضوء التحديات الإدارية المتزايدة التي تستدعي تبني نماذج قيادية قائمة على القيم والمعايير الأخلاقية لتعزيز الفعالية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لرصد الظاهرة كما هي موجودة في واقعها، وتحليل اتجاهات العينة نحو دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء. وقد تألفت عينة الدراسة من (110) فرداً من مديري ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات الإدارية والتعليمية المختلفة، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مُحكمة صُممت لقياس أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة: توافر السلوك الأخلاقي، وممارسته، وتعزيزه، وعلاقة كل منها بتحسين الأداء المؤسسي. وكشفت النتائج عن أن دور بُعد توافر السلوك الأخلاقي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي جاء بدرجة كبيرة، مما يشير إلى أن وجود بيئة أخلاقية واضحة المعالم يشكل الركيزة الأساسية التي تتبثق عنها الممارسات القيادية الفاعلة في هذه المدارس. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أدوار الأبعاد الثلاثة للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يؤكد إجماع المديرين والمعلمات على الأهمية الجوهرية للقيادة

الأخلاقية بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، ويعكس وعياً مؤسسياً متجانساً بأهمية الأخلاقيات في العملية التربوية والإدارية. وفي الختام، تُخلص الدراسة إلى أن تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية لا يقتصر على كونه مطلباً إدارياً أنياً، بل هو استثمار استراتيجي في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية والعدالة، وهي الثقافة التي تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بأبعاده التربوية والإدارية والاجتماعية، وتخرج الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تدعو إلى تصميم برامج تدريبية للقيادات المدرسية تركز على تنمية الكفاءات الأخلاقية، وبناء أنظمة تقييم أداء تراعي المعايير الأخلاقية إلى جانب المعايير المهنية، وتفعيل آليات المشاركة المجتمعية التي تعزز المساءلة الأخلاقية، مما يساهم في تحويل المدارس الثانوية بمحافظات بيضاء إلى منظمات متعلمة قادرة على التكيف مع المتغيرات المعاصرة مع الحفاظ على هويتها القيمية ومخرجاتها التعليمية المتميزة.

4. دراسة جاراد وآخرون (Garad et al., 2025)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي، وإدارة النظام المالي، والأداء في مؤسسات التعليم العالي".

"Strategic planning, financial system management, and performance in higher education institutions".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة النظام المالي على أداء مؤسسات التعليم العالي، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة النظام المالي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وذلك في سياق تشهد فيه مؤسسات التعليم العالي الخاصة تحولات تنافسية وإدارية متسارعة تستدعي تبني ممارسات إدارية متكاملة تجمع بين الرؤية المستقبلية والكفاءة المالية. ولتحقيق هذه الغاية، اتبعت الدراسة المنهج الكمي القائم على اختبار الفرضيات، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (249) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بإندونيسيا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف التخصصات الأكاديمية والمستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صُممت لقياس أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وإدارة النظام المالي، والأداء المؤسسي بمقاييس معتمدة وموثوقة

إحصائياً. وأسفرت النتائج عن مجموعة من الدلالات الإحصائية الجوهرية، كان أبرزها أن للتخطيط الاستراتيجي وإدارة النظام المالي تأثيراً مباشراً وإيجابياً على الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن نجاح المؤسسات التعليمية لا يقوم على الرؤية والتخطيط وحدهما، بل يتطلب إلى جانبها كفاءة مالية تضمن ترجمة الخطط إلى أفعال وجدولة الموارد بشكل رشيد. كما كشفت النتائج عن أن التخطيط الاستراتيجي يمارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على إدارة النظام المالي، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يُيسر عمليات التخصيص المالي ويُحسن من كفاءة استخدام الموارد، وهو ما يعكس تكاملاً عضوياً بين البعدين التخطيطي والمالي في المنظومة الإدارية. والأكثر أهمية أن النتائج أكدت دور إدارة النظام المالي كمتغير وسيط جوهري في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، حيث يعمل النظام المالي الفاعل كجسر ترجمة يحوّل الأهداف الاستراتيجية إلى مخصصات ملموسة ومبادرات قابلة للتنفيذ، مما يعزز الأثر الإجمالي للتخطيط على الأداء. وفي الختام، تخلص الدراسة إلى أن تحقيق الجودة الفاعلة في التعليم العالي يستلزم من الإداريين إدراكاً عميقاً للأدوار المتميزة والمتكاملة لكل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة النظام المالي باعتبارهما ركيزتين متلازمتين لتحسين الأداء التنظيمي، وتخرج الدراسة بتوصيات تطبيقية تدعو مؤسسات التعليم العالي إلى تخصيص موارد كافية لتأسيس ممارسات فعالة في كلا المجالين، مع ضرورة إنشاء أنظمة مالية مرنة تتماشى مع الخطط الاستراتيجية، وتطوير مؤشرات أداء متوازنة تقيس الجانبين التخطيطي والمالي معاً، وإرساء ثقافة مؤسسية تعزز التكامل بين صناعات القرار الاستراتيجي والفرق المالية، وذلك لضمان تحقيق الأداء الأمثل الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والبحثية، واستدامة المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

المحور الثاني: لدراسات السابقة التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية:

5. دراسة سيهابوتري وآخرون (Syahputri et al., 2026)، بعنوان: "منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية القائمة على البحث العلمي التصميمي لتحسين أداء التعلم خارج الحرم الجامعي في الجامعات الحكومية الإندونيسية".

"A Design Science Research Based Business Process Reengineering Methodology to Improve Off Campus Learning Performance in Indonesian Public Universities".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج منهجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والتحقق من صحته، بهدف تعزيز أداء مؤشر الأداء الرئيسي الثاني (IKU 2) الذي يقيس تجارب الطلاب التعليمية خارج الحرم الجامعي في سياق برنامج "ميرديكا بيلاجار كامبوس ميرديكا" (MBKM)، وذلك من خلال تحسين دقة البيانات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات الجامعية، ورفع الأداء المؤسسي العام، وهو ما يستجيب لحاجة ملحة في مؤسسات التعليم العالي الإندونيسية لمواءمة عملياتها الإدارية مع متطلبات السياسات التعليمية الوطنية الطموحة. ولتحقيق هذه الغاية، اعتمدت الدراسة إطار عمل "بحث العلوم التصميمية" (DSR) المدعوم بمنهجية مختلطة جمعت بين التقنيات الكمية المتعددة المعايير والبحث النوعي، وطبقت على مدار عام دراسي كامل عبر ثلاث مراحل متتابعة: التشخيص والتصوير، والنمذجة الكمية، وتصميم وتقييم نموذج إعادة الهندسة المقترح، مما أتاح فهماً شاملاً للعمليات القائمة وتحديد فرص التحسين بدقة منهجية. وقد شمل مجتمع الدراسة أصحاب المصلحة في جامعة سومطرة الشمالية (USU) المعنيين بتخطيط وتنفيذ ومراقبة عمليات برنامج MBKM المرتبطة بمؤشر IKU 2، وتم اختيار عينة هادفة مكونة من خمسة عشر خبيراً للجزء الكمي، شغلوا مناصب قيادية وصنع قرار، بينما اشتمل الجزء النوعي على خمسة من الخبراء الرئيسيين اختيروا عمدياً لتقديم رؤى استراتيجية وتشغيلية وتقنية، وجمعت البيانات باستخدام أدوات كمية كالاستبانات المصممة لتحديد أولويات عوامل النجاح الحاسمة والعلاقات السببية فيما بينها، وأدوات نوعية شملت المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق المؤسسية كالخطط الاستراتيجية وتقارير الأداء وإجراءات التشغيل القياسية ومخططات سير العمل، مما وفر قاعدة بيانات غنية ومتنوعة دعمت بناء النموذج وتقييمه. وأسفرت النتائج عن تحديد دعم الإدارة العليا، والإدارة الفعالة للمشروع، والكفاءة التقنية بوصفها المحركات الرئيسية لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، في حين برز تخصيص الموارد، والتخطيط الشامل، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية كأهم العوامل الداعمة

التي تهيئ البيئة التنظيمية لإنجاح التحول الإداري. والأكثر دلالة أن التطبيق التجريبي للنموذج المقترح حقق تحسينات أدائية ملموسة تجلت في انخفاض الوقت اللازم للتحقق من صحة بيانات إدارة المعرفة والمهارات بنسبة تتراوح بين (25-30%)، وانخفاض أخطاء إدخال البيانات بنحو (40%)، إلى جانب تحسن ملحوظ في التنسيق بين وحدات الجامعة، مما يؤكد فعالية النموذج في معالجة الاختناقات الإجرائية التي كانت تعيق أداء المؤشر. وفي الختام، تقدم الدراسة نموذجها النهائي في بنية ثلاثية الطبقات تدمج: إصلاح الحوكمة في طبقتها العليا، وإعادة تصميم العمليات في الطبقة الوسطى، ومراقبة الأداء عبر لوحة معلومات في الطبقة السفلى، مما يشكل إطاراً متكاملاً يجمع بين البعدين الهيكلي والتشغيلي والتقييمي في آن واحد، وتخلص إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي ليست مجرد تدخل تقني أو إجرائي، بل هي تحول استراتيجي يتطلب تضامناً الجهود على مستويات القيادة والموارد والتقنية لضمان استدامة التحسينات، وتوصي الدراسة بتبني النموذج في جامعات أخرى ذات سياقات مماثلة، مع إجراء بحوث مستقبلية لاختبار قابلية النموذج للتطوير والتكيف مع متغيرات مؤسسية مختلفة، وإدماج آليات التغذية الراجعة المستمرة لضمان تطور العمليات الإدارية بما يتسق مع المتغيرات السياسية والتكنولوجية في بيئة التعليم العالي المعاصرة.

6. دراسة خلف وآخرون (2025)، بعنوان: "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي: (دراسة تطبيقية في جامعة المعارف الأهلية)".

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية واستكشاف أثرها في التفوق التنظيمي بجامعة المعارف الأهلية، وذلك في سياق تسعى فيه مؤسسات التعليم العالي الخاصة إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبني منهجيات إدارية حديثة تعيد تشكيل هياكلها وإجراءاتها بما يتوافق مع متغيرات البيئة الأكاديمية المعاصرة. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لرصد واقع ممارسات إعادة الهندسة، وتحليل اتجاهات العينة نحو أبعادها المختلفة وعلاقتها بالتفوق التنظيمي. وقد شملت الدراسة مسحاً شاملاً لمجتمعها البالغ (222) فرداً

من العاملين في جامعة المعارف الأهلية، حيث تم استعادة (215) استمارة، منها (210) استمارات صالحة للتحليل الإحصائي، مما حقق نسبة استجابة عالية تعزز ثبات النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مُحكمة صُممت لقياس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية الخمسة: تكنولوجيا المعلومات، والاستراتيجية، والتزام وقناعة الإدارة العليا، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير، إضافة إلى مؤشرات التفوق التنظيمي. وكشفت النتائج عن أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة جاء بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.542) وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى تبني الجامعة لممارسات إعادة الهندسة بوتيرة إيجابية، غير أن التباين في متوسطات الأبعاد يكشف عن أولويات ومستويات نضج مختلفة؛ إذ تصدر بُعد "تكنولوجيا المعلومات" قائمة الأبعاد بمتوسط حسابي (3.636)، يعكسه بُعد "التزام وقناعة الإدارة العليا" بمتوسط (3.626)، ثم بُعد "الاستعداد للتغيير" بمتوسط (3.578)، في حين جاء بُعد "تمكين العاملين" بمتوسط (3.440)، وأخيراً بُعد "الاستراتيجية" بمتوسط (3.432)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، مما يعكس وعياً مؤسسياً متوازناً بأهمية هذه الأبعاد مع تفوق واضح للجانب التقني والإداري على الجانبين الاستراتيجي والتمكيني، وهو ما قد يشير إلى تركيز الجامعة على البنية التحتية والدعم القيادي مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين في عمليات التغيير. وفي الختام، تخلص الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة المعارف الأهلية تمثل رافداً أساسياً للتفوق التنظيمي، غير أن استدامة هذا التفوق تتطلب معالجة الفجوات في بُعدي الاستراتيجية وتمكين العاملين من خلال تطوير خطط استراتيجية واضحة تربط بين مشروعات إعادة الهندسة وأهداف الجامعة البعيدة المدى، وتصميم برامج تمكين للعاملين تعزز معارفهم ومهاراتهم في التعامل مع العمليات المعاد هندستها، وتعميق ثقافة التغيير لتصبح ممارسة مؤسسية مستدامة لا مجرد استجابة لضغوط خارجية، وتوصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تبحث في العلاقة السببية بين كل بُعد من أبعاد إعادة الهندسة والتفوق التنظيمي بشكل منفصل، واختبار أثر المتغيرات التنظيمية كحجم الجامعة وهيكلها الإداري في فعالية تطبيق إعادة الهندسة، مع إدماج مؤشرات أداء

كمية ونوعية لتقييم الأثر طويل المدى لهذه الممارسات على مخرجات جامعة التعليم والبحثية والمجتمعية.

7. دراسة رينا وكولونيز (Renna & Colonnese, 2025)، بعنوان: "إطار عمل لإعادة هندسة العمليات الإدارية قائم على المحاكاة لتحسين مهام التدريس في التعليم العالي: دراسة حالة لجامعة بازيليكاتا".

"A simulation-driven business process reengineering framework for teaching assignment optimization in higher education - A case study of the University of Basilicata".

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين كفاءة توزيع مهام التدريس في جامعة بازيليكاتا عبر تطبيق إطار منهجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، للحد من البيروقراطية ورفع الشفافية. واعتمدت منهج دراسة حالة وصفية، حيث ركزت على تحليل شامل لسير العمل الإداري، بما في ذلك توزيع الأعباء التدريسية، والتنقل الداخلي، والعقود الخارجية. واستخدمت أدوات تحليلية متعددة كـ BPMN 2.0 لرسم العمليات، وتحليل الوثائق، ومحاكاة الأحداث المنفصلة عبر برنامج Simul8، إلى جانب اختبار الأتمتة الرقمية. وأسفرت النتائج عن نموذج مُعاد تصميمه حقق خفضاً في زمن العملية بنسبة 35%، وارتفاعاً في كفاءة الموظفين بنسبة 22%، مع تعزيز المساءلة والامتثال للوائح. وقدمت الدراسة نموذجاً عملياً للجامعات التي تسعى للتحويل الرقمي في ظل أنظمة بيروقراطية معقدة، مؤكدة قيمة المحاكاة في تطوير الأداء المؤسسي.

الفجوة البحثية: تتمايز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية، تشكل فجوة بحثية واضحة، يمكن إيجازها فيما يلي: من حيث مجتمع الدراسة وسياقها ركزت معظم الدراسات السابقة - كدراسة سيرانو (2026) ودراسة جاراد (2025) - على مؤسسات التعليم العالي في سياقات غربية أو جنوب شرق آسيوية (البرتغال، إندونيسيا)، بينما تناولت دراسة خلف (2025) جامعة أهلية عراقية. في المقابل، تُجرى الدراسة الحالية في جامعة حائل (السعودية) - وهي جامعة حكومية سعودية - مما يوفر سياقاً مؤسسياً وثقافياً وإدارياً مختلفاً، لم تحظ بدراسة مماثلة في حدود اطلاع الباحث. من حيث المنهجية والأدوات:

اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة رينا وكولونيز (2025) التي اعتمدت على محاكاة العمليات (Simul8) وتحليل BPMN ، وعن دراسة سياهبوتري (2026) التي استخدمت منهجية DSR المختلطة. بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي واستبانة موسعة طبقت على عينة كبيرة (350 فرداً) من مختلف الكليات، مما يوفر قياساً كمياً واسعاً لمستوى ممارسة إعادة الهندسة بأبعادها الخمسة (التخطيطي، التنظيمي، التوجيهي، الوظيفي، الرقابي) وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التفصيل وهذه الأبعاد. من حيث طبيعة المتغيرات والنتائج: بينما تناولت دراسة أنغراني (2025) أثر جودة الخدمة والابتكار عبر السمعة، وركزت دراسة البدوي (2025) على القيادة الأخلاقية، فإن الدراسة الحالية تُعد الأولى - حسب المعلوم - التي تربط بشكل مباشر بين أبعاد إعادة الهندسة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة) والأداء الوظيفي في جامعة حكومية سعودية، وتقدم استراتيجيات مقترحة لتطبيقها وفق هذه الأبعاد، مما يمنحها طابعاً تطبيقياً وتوجيهياً فريداً من حيث الحداثة الزمنية: تُعد الدراسة الحالية متزامنة مع مستجدات رؤية السعودية 2030 في تطوير الأداء الحكومي والرقمنة، بينما تعود أكثر الدراسات السابقة إلى أعوام (2025-2026)، غير أن السياق السعودي والخليجي لم يحظَ بنفس مستوى التحليل في دراسات إعادة الهندسة، باستثناء دراسة البدوي (2025) التي تناولت المدارس الثانوية وليس التعليم العالي.

الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها

يوضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، تطبيق أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المناهج البحثية التالية:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، والذي 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)؛ بهدف قياس واقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. **المنهج البنائي:** هو الأسلوب المتبع في إيجاد هيكل معرفي جديد أو استبدال أو تحديث أو استكمال هيكل معرفي موجود (الأغا، 2000: 101)؛ بهدف بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الهيئتين الإدارية والأكاديمية في المعاهد الأزهرية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي (2025-2026م)، والبالغ عددهم (152) موظفاً موزعين بين (103) ذكور و(49) إناث، ومصنفين إلى: (118) معلماً، و(43) إدارياً، وذلك بحسب ما أفاد به قسم شؤون الموظفين بالمعاهد الأزهرية.

عينة الدراسة: تنقسم عينة الدراسة إلى:

أ. **العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من العاملين في الهيئتين الإدارية والأكاديمية في المعاهد الأزهرية من كلا الجنسين، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية؛ بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

ب. **العينة الكلية:** نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم مسح عناصره مسحاً شاملاً، وقد استجاب على أداة الدراسة (125) موظفاً من العاملين في الهيئتين الإدارية والأكاديمية في المعاهد الأزهرية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، يمثلون ما يقارب من نسبة (82.2%) من

مجتمع الدراسة، وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجداول بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها.

وصف العينة: بعد جمع الاستبانات، قام الباحث بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي وصف عينة الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	89	71.2
	أنثى	36	28.8
المؤهل العلمي	دبلوم	5	4.0
	بكالوريوس	85	68.0
	دراسات عليا	35	28.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	21	16.8
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	23	18.4
	أكثر من 10 سنوات	81	64.8
المسمى الوظيفي	معلم	103	82.4
	إداري	22	17.6
المجموع		125	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:

- أن (71.2%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (28.8%) هم من الإناث.
- أن (4%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما (68%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأخيراً تبين أن (28%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
- أن (16.8%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، بينما (18.4%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم من (5) سنوات حتى (10) سنوات، وأخيراً تبين أن (64.8%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات.
- أن (82.4%) من أفراد العينة هم من المعلمين، بينما (17.6%) هم من الإداريين.

أداة الدراسة:

يكثر استخدام الاستبانات في البحوث التربوية ولاسيما الوصفية منها، حيث تسعى الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعينة (الأغا، 2000، 132)، ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع دراسته، قام الباحث ببناء أداة الدراسة: (استبانة الأداء المؤسسي، واستبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية) ليتم تطبيقها على عينة الدراسة. كما قام الباحث بتحليل البيئة (SWOT) من خلال مقابلة مسؤولين في المعاهد الأزهرية.

استبانة الأداء المؤسسي: بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة ك: دراسة سعيان (2025)، ودراسة العرفي وأبو قاعود (2025)، ودراسة سلمان ومخامرة (2025)، قام الباحث بإعداد استبانة الأداء المؤسسي، وتكونت في صورتها الأولية من (30) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على أبعادها.

جدول (2): توزيع فقرات استبانة الأداء المؤسسي في صورتها الأولية على أبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
البُعد الأول: رضا المستفيدين	7
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	9
البُعد الثالث: التعلم والنمو	7
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	7
المجموع	30

صدق الاستبانة "الأداء المؤسسي": يُقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها (اللقاني والجمال، 1999، 15). ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من العاملين في الهيئتين الإدارية والأكاديمية في المعاهد الأزهرية من كلا الجنسين.

أولاً: صدق المحكمين: قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية؛ وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق أبعاد الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء

الفقرات لأبعادها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وترد أسماء المحكمين للاستبانة وبعد استعادة الاستبانات قام الباحث بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبدأها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحث بحذف فقرتين من البُعد الثاني "العمليات الداخلية"؛ لوجود إجماع من السادة المحكمين بعدم انتمائهما لُبُعدهما، كما تم إعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملاءمتها للدراسة لتبقى الاستبانة محافظة على مسميات أبعادها؛ كونها تعبر عن ماهية السمة المراد قياسها "الأداء المؤسسي" بحسب ما ورد في الأدب التربوي ذي الصلة، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية .

جدول (3): توزيع فقرات استبانة الأداء المؤسسي في صورتها النهائية على أبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
البُعد الأول: رضا المستفيدين	7
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	7
البُعد الثالث: التعلم والنمو	7
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	7
المجموع	28

يتضح من الجدول رقم (3) أنه تتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت: (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وتصحح على التوالي بالدرجات: (5-4-3-2-1)، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل بُعد وجمع درجاته على جميع الأبعاد لحساب الدرجة الكلية للأداء المؤسسي، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (28-140 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية، فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لهذا الواقع.

ثانياً: **صدق الاتساق الداخلي**: قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية لُبُعدها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول.

تم الاستلام في : 2026/08/10 تم القبول في: 2026/08/22 تم النشر في : 2026/08/24

www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول (4): معامل ارتباط درجات فقرات النُبع الأول (رضا المستفيدين) مع الدرجة الكلية للنُبع

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تقدّم إدارة المعهد خدمات تعليمية وإدارية تلبي احتياجات المستفيدين	0.845**	0.000
2	تستجيب الإدارة بفاعلية لملاحظات وشكاوي المستفيدين	0.908**	0.000
3	تسعى الإدارة لتحسين جودة الخدمات التعليمية بشكل مستمر	0.926**	0.000
4	توفر قنوات اتصال فعالة بين المعهد والمجتمع المحلي	0.798**	0.000
5	تشرك أولياء الأمور في بعض القرارات ذات العلاقة بأبنائهم	0.793**	0.000
6	تقيس مستوى الرضا في تطوير الأداء	0.876**	0.000
7	تحقق الخدمات المقدمة توقعات المستفيدين	0.901**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

جدول (05): معامل ارتباط درجات فقرات النُبع الثاني (العمليات الداخلية) مع الدرجة الكلية للنُبع

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تتسم الإجراءات الإدارية داخل المعهد بالوضوح	0.935**	0.000
2	تتفّذ العمليات وفق لوائح وتعليمات محددة	0.940**	0.000
3	تنسق الإدارة بين الأقسام المختلفة بشكل فعال	0.931**	0.000
4	تبسط الإجراءات لتقليل الوقت والجهد	0.914**	0.000
5	تدعم الإدارة عملياتها الإدارية والتعليمية عبر تقنيات حديثة	0.894**	0.000
6	تحلل مؤشرات الأداء بشكل دوري ومستمر	0.929**	0.000
7	تسهم العمليات الداخلية في رفع كفاءة الأداء العام	0.950**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

جدول (5): معامل ارتباط درجات فقرات النُبع الثالث (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للنُبع

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	توفر إدارة المعهد برامج تدريبية مستمرة للعاملين	0.813**	0.000
2	تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم المهنية	0.954**	0.000
3	تدعم الابتكار والإبداع داخل المعهد	0.937**	0.000
4	تُحدد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية	0.901**	0.000
5	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	0.924**	0.000
6	توفر الإدارة بيئة داعمة للتعلم المستمر	0.936**	0.000
7	يسهم تطوير العاملين في تحسين الأداء المؤسسي	0.932**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

جدول (06): معامل ارتباط درجات فقرات النُبع الرابع (الشراكات والموارد) مع الدرجة الكلية للنُبع

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تقيم إدارة المعهد شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي.	0.896**	0.000
2	تستثمر الموارد البشرية لتحقيق الأهداف.	0.921**	0.000
3	تعمل الإدارة على ترشيد مواردها المالية.	0.891**	0.000
4	تسعى إدارة المعهد للحصول على دعم خارجي للتطوير.	0.823**	0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
5	تدبير مواردها المادية والبشرية وفق خطط واضحة.	0.909**	0.000
6	تسهم الشراكات في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.	0.847**	0.000
7	توفر بيئة عمل محفزة على الابتكار.	0.856**	0.000

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

يتضح من الجداول (4,5,6,7) أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الأداء المؤسسي) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي؛ أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثالثاً: الصدق البنائي: لحساب الصدق البنائي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد استبانة (الأداء المؤسسي) والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (8): معامل ارتباط درجات أبعاد استبانة "الأداء المؤسسي" مع الدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة Sig
البُعد الأول: رضا المستفيدين	0.944**	0.000
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	0.964**	0.000
البُعد الثالث: التعلم والنمو	0.957**	0.000
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	0.922**	0.000

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد استبانة "الأداء المؤسسي"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الأربعة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي؛ أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثبات استبانة "الأداء المؤسسي": يعني الثبات أنه إذا طُبِّق مقياس على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس، ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية (أبو ناهية، 2000، 179)، وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً: طريقة التجزئة النصفية (Split-half Method): تم حساب ثبات استبانة "الأداء المؤسسي" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

حيث أن:

r = معامل الارتباط بين المتغيرين x ، y ، n = العينة، $\sum$ = مجموع، x = درجات المتغير الأول (الفقرات الفردية)، y = درجات المتغير الثاني (الفقرات الزوجية)، $\sum xy$ = مجموع حاصل ضرب درجات المتغير x * المتغير y ، $\sum x$ = مجموع درجات المتغير x ، $\sum y$ = مجموع درجات المتغير y ، $\sum x^2$ = مجموع مربعات درجات المتغير الأول، $\sum y^2$ = مجموع مربعات درجات المتغير الثاني، $(\sum x)^2$ = مربع مجموع درجات المتغير الأول، $(\sum y)^2$ = مربع مجموع درجات المتغير الثاني. (أبو ناهية، 2000، 166-167).

وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للأبعاد فردية عدد الفقرات، والجدول رقم (9) يوضح قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول (7): معامل الثبات لاستبانة "الأداء المؤسسي" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات
البعد الأول: رضا المستفيدين	*7	0.866	0.912
البعد الثاني: العمليات الداخلية	*7	0.922	0.939
البعد الثالث: التعلم والنمو	*7	0.928	0.954
البعد الرابع: الشراكات والموارد	*7	0.793	0.865
الدرجة الكلية للاستبانة	28	0.960	0.980

* تم استخدام معادلة جتمان.

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.980)، وهي قيمة مرتفعة

أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأهرية بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): قام الباحث بتقدير ثبات استبانة "الأداء المؤسسي" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الأربعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها.

جدول (8): معاملات ثبات استبانة "الأداء المؤسسي" بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
البُعد الأول: رضا المستفيدين	7	0.942
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	7	0.973
البُعد الثالث: التعلم والنمو	7	0.967
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	7	0.949
الدرجة الكلية للاستبانة	28	0.985

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.985)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

• استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية: بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة كدراسة نجار وحداد (2025)، ودراسة سعد (2025)، ودراسة غرم (2022)، قام الباحث بإعداد استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكونت في صورتها الأولية من (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، والجدول رقم (11) يوضح توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على أبعادها:

جدول (9): توزيع فقرات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية في صورتها الأولية على أبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
البُعد الأول: التخطيط	7
البُعد الثاني: التنظيم	7
البُعد الثالث: التوجيه	7
البُعد الرابع: المتابعة والتقييم	7
البُعد الخامس: الرقابة	7

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
المجموع	35

نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما واقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الأداء المؤسسي" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "الأداء المؤسسي" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: رضا المستفيدين	7	3.821	0.759	76.42	1	مرتفعة
2	البعد الثاني: العمليات الداخلية	7	3.456	0.870	69.12	3	مرتفعة
3	البعد الثالث: التعلم والنمو	7	3.242	0.897	64.84	4	متوسطة
4	البعد الرابع: الشراكات والموارد	7	3.727	0.826	74.54	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	28	3.561	0.761	71.22	-	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (12) أن تقدير عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية حصل على وزن نسبي (71.22%)؛ أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة المعاهد الأزهرية على التخطيط، وتحويل الخطط إلى إجراءات عملية تعكس كفاءة إدارة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف تعليمية واضحة، فالسياسات والإجراءات موجودة وفعّالة، والعاملين يشعرون بقدرتهم على متابعة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، حيث تم تأهيل الموارد البشرية وهناك التزام بالمعايير المهنية والتربوية، وهو ما يعزز الثقة في القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات اليومية خاصة التي نشأت بفعل حرب الإبادة الصهيونية على غزة، كما تُعزى النتيجة السابقة إلى أن العمليات الإدارية متكاملة مع البنية التحتية للمعاهد، بما في ذلك الموارد المادية والتقنية، مما يسهل

تنفيذ الأنشطة التعليمية والإدارية بكفاءة، كما أن المعاهد الأزهرية كمؤسسة دينية عريقة رسخت لدى العاملين فيها ثقافة مؤسسية إيجابية تحفز الالتزام والانتماء، حيث يشعر العاملون بأن مؤسساتهم توفر بيئة مستقرة ومحفزة، وهو ما يعزز الرضا والتقدير الإيجابي للواقع المؤسسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وتتبع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

جدول (13): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي

للمعاهد الأزهرية تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
البُعد الأول: رضا المستفيدين	ذكر	89	3.746	0.746	1.732	0.086	غير دالة إحصائياً
	أنثى	36	4.004	0.768			
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	ذكر	89	3.352	0.910	2.376	0.020	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.714	0.709			
البُعد الثالث: التعلم والنمو	ذكر	89	3.173	0.953	1.518	0.133	غير دالة إحصائياً
	أنثى	36	3.413	0.725			
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	ذكر	89	3.615	0.852	2.430	0.017	دالة عند 0.05
	أنثى	36	4.004	0.694			
الاستبانة ككل	ذكر	89	3.472	0.789	2.105	0.037	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.784	0.643			

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في البُعدين الأول والثالث؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع "رضا المستفيدين، والتعلم والنمو" للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها. ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما واقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول (14) يوضح ذلك

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: التخطيط.	7	3.408	0.901	68.16	5	مرتفعة
2	البعد الثاني: التنظيم.	7	3.450	0.980	69.00	2	مرتفعة
3	البعد الثالث: التوجيه.	7	3.426	0.920	68.52	4	مرتفعة
4	البعد الرابع: المتابعة والتقييم.	7	3.433	0.922	68.66	3	مرتفعة
5	البعد الخامس: الرقابة.	7	3.584	0.938	71.68	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	35	3.460	0.876	69.20	-	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (14) أن تقدير عينة الدراسة لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية حصل على وزن نسبي (69.20%)؛ أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إعادة هندسة العمليات تساعد على رفع مستوى رضا المستفيدين والموظفين على حدٍ سواء، من خلال تحسين سرعة إنجاز المهام ودقة الإجراءات، ما يعزز الثقة في الإدارة، ويحفز الموظفين على الالتزام بالمعايير المؤسسية، كما أن عمليات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية حسّنت من كفاءة الأداء، وسهّلت سير العمل داخل المعاهد، من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات الروتينية، مما يشير إلى نجاح الإدارة في تحديد نقاط الاختناق، وإعادة تصميم العمليات لتتلاءم مع احتياجات العاملين والمستفيدين؛ فالمعاهد الأزهرية تبنت ثقافة مؤسسية داعمة للتطوير الإداري والتحديث المستمر للعمليات، ولدى إدارتها قدرة على التكيف مع التحديات وتحسين الأداء من خلال تبني منهجيات حديثة مثل إعادة هندسة العمليات.

الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى). للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن = 89)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن = 36) لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية موضوع الدراسة باستخدام اختبار "ت" (T. test) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول رقم 15 يوضح ذلك.

جدول (15): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
البُعد الأول: التخطيط	ذكر	89	3.299	0.947	2.430	0.017	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.679	0.719			
البُعد الثاني: التنظيم	ذكر	89	3.335	1.033	2.348	0.021	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.734	0.778			
البُعد الثالث: التوجيه	ذكر	89	3.305	0.958	2.359	0.020	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.726	0.750			
البُعد الرابع: المتابعة والتقييم	ذكر	89	3.329	0.970	2.007	0.047	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.690	0.743			
البُعد الخامس: الرقابة	ذكر	89	3.475	0.988	2.066	0.041	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.853	0.749			
الاستبانة ككل	ذكر	89	3.349	0.920	2.564	0.012	دالة عند 0.05
	أنثى	36	3.737	0.693			

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العلامات الإناث

أكثر وعيًا بالأساليب الحديثة في الإدارة والرقابة والمتابعة، ويميل إلى تقدير الجوانب التنظيمية التي تسهل العمل وتدعم الإنجاز، ويعود ذلك إلى امتلاكهم لحس إداري مرهف فيما يتعلق بالتفاصيل والإجراءات، الأمر الذي يجعلهم أكثر إيجابية تجاه مبادرات تحسين الأداء المؤسسي، كما أن الإناث يظهرن استجابة أكثر إيجابية تجاه التغييرات المؤسسية التي تشمل المشاركة والتوجيه والدعم، وميولهن نحو التنظيم والدقة والاهتمام بالتفاصيل في متابعة الإجراءات.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول (16): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي

للمعاهد الأزهرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
البُعد الأول: رضا المستفيدين	بين المجموعات	0.103	2	0.051	0.088	0.916	غير دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	71.322	122	0.585			
	الإجمالي	71.425	124				
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	بين المجموعات	0.728	2	0.364	0.476	0.622	غير دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	93.219	122	0.764			
	الإجمالي	93.947	124				
البُعد الثالث: التعلم والنمو	بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.001	0.999	غير دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	99.886	122	0.819			
	الإجمالي	99.887	124				
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	بين المجموعات	1.331	2	0.666	0.974	0.381	غير دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	83.404	122	0.684			
	الإجمالي	84.735	124				

تم الاستلام في : 2026/08/10 تم القبول في: 2026/08/22 تم النشر في : 2026/08/24

www.doi.org/10.62341/HCSJ

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.217	2	0.108	0.185	0.832	غير دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	71.627	122	0.587			
	الإجمالي	71.843	124				

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تجانس المعرفة المهنية والخبرة العملية لدى العاملين في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية على الرغم من اختلاف المؤهلات الأكاديمية، فإن العاملين لديهم خبرة عملية متقاربة في متابعة الأداء المؤسسي، وإدارة العمليات التعليمية، والتعامل مع المستفيدين، كما أن التقييمات الخاصة بالأداء المؤسسي غالباً ما تكون مبنية على مؤشرات محددة وقياسية، مثل: جودة الخدمات التعليمية، ورضا المستفيدين، ووجود برامج تدريبية، وكفاءة العمليات الداخلية، فاستخدام معايير موضوعية يقلل من تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على تقييمات الأداء؛ لأن الجميع يعتمد على الحقائق والنتائج العملية وليس على الخلفية الأكاديمية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلمان ومخامرة (2025) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرات أفراد العينة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة كرناف (2021) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس حول الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات حتى 10 سنوات،

أكثر من 10 سنوات). للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

جدول (17): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي

للمعاهد الأزهرية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
البُعد الأول: رضا المستفيدين	بين المجموعات	0.710	2	0.355	0.612	0.544	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	70.715	122	0.580			
	الإجمالي	71.425	124				
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.770	2	0.885	1.171	0.313	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	92.177	122	0.756			
	الإجمالي	93.947	124				
البُعد الثالث: التعلم والنمو	بين المجموعات	3.546	2	1.773	2.245	0.110	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	96.340	122	0.790			
	الإجمالي	99.887	124				
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	بين المجموعات	1.117	2	0.558	0.815	0.445	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	83.619	122	0.685			
	الإجمالي	84.735	124				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	1.438	2	0.719	1.246	0.291	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	70.406	122	0.577			
	الإجمالي	71.843	124				

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين يتلقون تدريباً أساسياً وإرشادات مهنية موحدة، وهذا يشير إلى أن المهارات والمعرفة المتعلقة بالعمليات المؤسسية والمعايير الإدارية متاحة لجميع الموظفين بشكل متساوٍ، فجميع العاملين يقومون بالمهام المنوطة بهم، ويشاركون في التفاعل

مع الطلاب، ومتابعة الأنشطة التعليمية، والمساهمة في تطوير البيئة المؤسسية؛ فلهذا فإجراءات المؤسسة ضامنة لمعايير الأداء المؤسسي وموحدة أيضاً في تشكيل وتقييم الأداء.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي: (معلم، إداري). للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين ($n = 103$)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإداريين ($n = 22$) لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية موضوع الدراسة باستخدام اختبار "ت" (T. test) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

جدول (18): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي

للمعاهد الأزهرية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النوع	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة إحصائياً
البُعد الأول: رضا المستفيدين	معلم	103	3.773	0.771	1.539	0.126	غير دالة إحصائياً
	إداري	22	4.045	0.669			
البُعد الثاني: العمليات الداخلية	معلم	103	3.415	0.845	1.149	0.253	غير دالة إحصائياً
	إداري	22	3.649	0.977			
البُعد الثالث: التعلم والنمو	معلم	103	3.190	0.902	1.415	0.160	غير دالة إحصائياً
	إداري	22	3.487	0.849			
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	معلم	103	3.688	0.805	1.140	0.256	غير دالة إحصائياً
	إداري	22	3.909	0.918			
الاستبانة ككل	معلم	103	3.516	0.751	1.441	0.152	غير دالة إحصائياً
	إداري	22	3.773	0.787			

توضح من الجدول رقم (18) أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزى

الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين والإداريين لديهم فهم متشابه لمعايير الأداء المؤسسي، سواء فيما يتعلق بجودة التعليم، ورضا المستفيدين، وكفاءة العمليات الداخلية أو الشراكات والموارد؛ إذ إن وضوح السياسات والإجراءات المؤسسية تتيح لجميع العاملين تقييم الأداء بناءً على معايير موحدة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (2023) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة تُعزى لمتغير الوظيفية: (مدير، معلم)، واتفقت مع دراسة عمر (2019) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية: (هيئة تدريس، إداري).

نتائج الدراسة:

يُجمل الباحث نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

1. واقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية حصل على وزن نسبي (71.22%)؛ أي بدرجة مرتفعة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع "رضا المستفيدين، والتعلم والنمو" للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

التوصيات: بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبإستفادة من اطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنه يوصي بما يلي:

1. تبني المسؤولين في المعاهد الأزهرية للاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية موضوع الدراسة.
2. تشجيع إدارة المعاهد على إشراك جميع العاملين في إعداد الخطط التطويرية، خاصة العاملين ذوي الخبرة القصيرة؛ للاستفادة من حماسهم ودافعية الابتكار.
3. تبني خطط إعادة هندسة العمليات متسقة مع رؤية ورسالة المعهد، مع تحديد مؤشرات أداء واضحة؛ لقياس الإنجازات، وتحقيق الأهداف المؤسسية.
4. توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل يعكس الكفاءة والجدارة؛ لتقليل الفجوات بين الإداريين والمعلمين وضمان التكامل المؤسسي.
5. تعزيز المرونة في التنظيم؛ لتسهيل التكيف مع التغييرات، وتطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة بكفاءة.

بحوث ودراسات مقترحة: من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات التالية:

- دراسة تأثير تبني استراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية على تعزيز الكفاءة التشغيلية في المعاهد الأزهرية بمحافظة فلسطين الجنوبية.
- دراسة دور إعادة هندسة التنظيم الإداري في تعزيز الكفاءة التشغيلية لمؤسسات التعليم المهني.

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو سمرة، عمر (2018). الدور الوسيط لأخلاقيات العمل في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، فلسطين، غزة.
2. أبو ناهية، صلاح الدين (2000). الطرق الإحصائية في البحث والتدريس (ط2). مكتبة الأنجلو المصرية.

3. الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في فلسطين (2018). مقدمة عن المعاهد الأزهرية، الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمعاهد الأزهرية بفلسطين. فلسطين، غزة.
4. الأغا، إحسان (2000). البحث العلمي: عناصره، مناهجه، أدواته. مطبعة الأمل التجاري.
5. البدوي، أمل والشهراني، نوره (2025). القيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (119)3، 72-123.
6. الحطامي، وحيد والأشول، محمد (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، 6(4)، 15-36.
7. حمدان، رحاب (2025). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
8. خلف، وائل وعبد، عذراء وعلي، عقيل (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة المعارف الأهلية). مجلة خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2(2)، 14-32.
9. سعد، أثير (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل. مجلة الآداب، جامعة ذمار، 13(1)، 271-306.
10. السقا، منذر (2018). أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: (دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية) [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

11. عبد النعيم، إيمان (2021). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري. مجلة البحث العلمي في التربية، 22(12)، 1-56.
12. العجرمي، انتصار (2020). واقع الحكومية ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة حالة (المعاهد الأزهرية في فلسطين) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
13. اللقاني، أحمد والجمل، علي (1999). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. عالم الكتب.
14. مراد، إسماعيل وبولفضاوي، أمال (2019). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت. مجلة التكامل الاقتصادي، 7(2)، 240-255.
15. مصطفى، السيد (2023). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 34(133)، 173-246.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anggraeni, R., Susanto, A., & Awwaliyah, I. (2025). Institutional performance in higher education: The influence of service quality and innovation via reputation. *International Journal of Scientific and Management Research*, 8*(6), 109-130.
2. De Waal, A. (2012). *What makes a high performance organization? Five validated factors of competitive performance that apply worldwide*. Global Professional Publishing.
3. Garad, A., et al. (2025). Strategic planning, financial system management, and performance in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10*(10), 1-10.
4. Renna, P., & Colonnese, C. (2025). A simulation-driven business process reengineering framework for teaching assignment

- optimization in higher education: A case study of the University of Basilicata. **Applied Sciences**, *15*(5), 1-23.
5. Serrano, O., Gonzalez, F., & Mourato, J. (2026). Impact of quality assurance on higher education institution performance: Differences between public and private institutions. **Societies**, *16*(76), 1-19.
 6. Syahputri, K., et al. (2026). A design science research based business process reengineering methodology to improve off campus learning performance in Indonesian public universities. **Salud, Ciencia y Tecnología**, *(6)*, 1-16.
 7. Murtedjo & Suharningsih (2016). Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher, *International Journal of Higher Education*, 5(4), P. 86-95.