

البحث السادس :

**تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء
مدخل إعادة الهندسة**

المصادر :

د/خليفة بن حماد البلوي

أستاذ القيادة التربوية المشارك ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

أ/ أمل بنت شعبان محمد المعلم

ماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة

د/خليفة بن حماد البلوي

أستاذ القيادة التربوية المشارك ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

أ/ أمل بنت شعبان محمد المعلم

ماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي

كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدف الدراسة إلى الكشف عن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) بإدارة التعليم بمدينة تبوك وإجراءات تطويرها في ضوء مدخل إعادة الهندسة، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام والمشرفين (بنين وبنات) بالإدارات التابعة لمساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية، وطبق البحث على عينة من (٢٥٠) من مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين بشطري البنين والبنات في إدارة التعليم بمدينة تبوك، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت استجابات أفراد الدراسة لواقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) بدرجة (متوسطة)، وجاءت استجابات أفراد الدراسة لإجراءات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في ضوء مدخل إعادة الهندسة بدرجة (موافق)، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس) لصالح (البنات)، وتبعاً لمتغير (الوظيفة) لصالح (مدير إدارة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) في محور واقع العمليات الإدارية بإدارة التعليم بمدينة تبوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس) لصالح (البنات)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح أصحاب الخبرة المتوسطة من (٥ إلى أقل ١٠ سنوات)، في محور إجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بمدينة تبوك، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل إجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال: تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك، من خلال إنشاء إدارة لهندسة العمليات، تتضمن وحدة مختصة لكل عملية من العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم)، وأن تراعي الخطط الاستراتيجية لإدارة التعليم بمدينة تبوك متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وعقد الدورات التدريبية لجميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك، حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

الكلمات المفتاحية: العمليات الإدارية – إعادة الهندسة.

Developing the Administrative Processes in Tabuk Education Department in Light of Re-engineering Approach

Dr. khalifah Hammad Albalawi & Amal Shaban Al-Muallem

Abstract

The present study aims to reveal the reality of the administrative processes (planning, organization, and evaluation) in Tabuk Education Department and the procedures for their development in the light of the reengineering

approach, and the extent of the statistically significant differences between the responses of the participants due to variables: (gender, position, years of experience) variables. The study adopted the descriptive survey approach, and the study population consists of all directors, heads of departments, and supervisors (males and females) in the departments affiliated to the Assistant General Director of Education for Educational Affairs. The study was applied to a sample of (250) directors, heads of departments, and supervisors (males and females) in Tabuk Education Department. The questionnaire was used as a tool. After statistical processing using the statistical packages program (SPSS). The study concluded the following results: The responses of the participants to the reality of administrative processes (planning, organizing, and evaluating) came with (moderate) degree, and the responses of the participants to the procedures for developing administrative processes (planning, organizing, and evaluating) came with (agree) degree, also the study showed statistically significant differences at the level of (0.05) between the responses of the participants according to (gender) in favor of the (females) and according to the (position) in favor of (head of department). There were no statistically significant differences at the level of (0.05) according to (years of experience, and training courses about reengineering) in the domain of the reality of administrative processes in Tabuk Education Department, and there were statistically significant differences at the level of (0.05) between the responses of the participants according to (gender) in favor of the (females), and there were statistically significant differences according to the (position) in favor of (supervisor), and there were statistically significant differences according to the (years of experience) in favor of (from 5 to less than 10 years), in favor of (no courses) in the domain of the development actions of the administrative processes at Tabuk Education Department. The study recommended the necessity of activating the procedures for developing administrative processes in Tabuk Education Department in the light of the reengineering administrative processes approach through: Adopting the administrative reengineering approach in Tabuk Education Department, by establishing the Process Engineering Department that which includes a specialized unit for each of the administrative processes (planning, organization, and evaluation), and that the strategic plans of Tabuk Education Department take into account the requirements for applying the administrative reengineering, and holding training courses for all directors, heads of departments, and supervisors in Tabuk Education Department about the procedures for developing administrative processes in light of the reengineering approach

Keywords: Administrative Processes – Reeng

• المقدمة:

يمر العالم اليوم بالعديد من التغيرات والتطورات المتتالية في كافة المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛ الأمر الذي يستلزم حتمية التغيير والتطلع إلى المستقبل في سياق التطور العالمي والاتجاهات المعاصرة، لذلك تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق ذلك من خلال فهم التغيرات اللازمة للتكيف مع هذه التطورات التي أحدثتها تحديات العولمة وزيادة الفعالية لتحسين العمل.

وإن هذه التغيرات التي لحقت بكافة المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛ ربطت التعليم بالاهتمامات والحاجات اليومية للفرد والمجتمع، مما زاد من أهمية إدارة التعليم، حيث تُعدُّ الإدارة التعليمية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، والجهة المسؤولة عن ضمان الجودة والتطوير المستمر من خلال القيام بالعمليات الإدارية المختلفة (عبد الهادي، ٢٠٠٨: ٣٨).

وتمثل العمليات الإدارية مجموعة من الممارسات في مختلف المهام: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة والتنفيذ، وتقويم الأداء، وهذه العمليات يمارسها المدير في جميع المنظمات، بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، وتساعد العمليات الإدارية في تحسين سير العمل في المنظمة ومعالجة المشكلات بمختلف أنواعها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار (عليجات، ٢٠٠٧: ١٤).

وتُعدُّ عملية التخطيط الخطوة الأولى للعملية الإدارية، والقاعدة التي تركز عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تشمل تحديد الطريقة التي تسير عليها الأمور وتُساعد في تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. ويأتي التنظيم كخطوة لاحقة للتخطيط ويهدف إلى تحديد الأعمال والمهام والمسؤوليات الرئيسية للمنظمة والعاملين فيها، وترتيب مواردها بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق الأهداف، ويعتبر التقويم آخر خطوة للعملية الإدارية، ويهتم بإيجاد معايير الأداء التي تُستخدم في قياس وتقييم التقدم في تحقيق الأهداف، والمتابعة المستمرة للأداء على أرض الواقع، وقياسه، للتأكد من سير الأداء وفق المعايير المطلوبة (مصطفى وعمر، ٢٠٠٧: ٢٠-٢٢).

وقد أصبح نجاح إدارة المؤسسات التعليمية وتطويرها خاضعاً لمتابعة هذه الأقسام لعناصر الفكر الإداري المعاصر، وتلك المكونات التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري طوال فترات التطوير، ولذلك يجب على المؤسسات التحول من موقف رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة تواجه التغيير والتجديد وتبني الاتجاهات الحديثة في التنمية من أجل تحسين الخدمات المقدمة وتطوير أدائها، وهذه الاتجاهات هي منهج إعادة هندسة العمليات (الشوبكي، ٢٠١٠: ٢).

فالؤسسات التي طبقت إعادة هندسة العمليات الإدارية قد ألغت طرقها القديمة في التعامل مع الأمور، وبدأت بأفكار ورؤى جديدة، ولذلك حققت العديد من النجاحات وتحسين الأداء في مؤسسات الأعمال والخدمات والتعليم (حنون، ٢٠١٠: ٤).

وباعتبار إدارة التعليم في مدينة تبوك، مؤسسة تعليمية لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بالشكل الذي يجعلها واحدة من الإدارات التعليمية المتميزة، ونظراً

للجهود التي تبذلها لتحسين الأداء في عملياتها الإدارية المختلفة، فإن هناك العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن توظيفها لتطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك؛ ومنها مدخل إعادة الهندسة الذي يؤدي تطبيقه إلى فوائد متعددة تصب في مصلحة الإدارة، منها: البعد عن الروتين، وتحسين الإنتاجية والمخرجات، وتعزيز الابتكار والإبداع في الإدارة.

لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

• مشكلة البحث:

على الرغم من أن وزارة التعليم تسعى إلى تطوير أنظمة التعليم بما في ذلك إدارة التعليم، لتحقيق كفاءة النظام التعليمي بما يتوافق مع الأهداف والسياسات الموضوعية له، حيث تؤدي إدارة التعليم بشكل خاص دوراً مؤثراً في حركة التنمية. وصل العملية التعليمية، إلا أن هناك مشكلات تتعلق بالعمليات الإدارية في إدارة التعليم، والتي تتحقق من خلال مجموعة من الوظائف التي تحتاج جميعها إلى إعادة هندسة. وهذا ما توصلت إليه دراسة (القرني، ٢٠٠٩) التي أثبتت أن واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي للبنات في المملكة العربية السعودية في مجال (التخطيط) كان يمارس بدرجة متوسطة في حين أن مجال (التنظيم والتقويم) كان يمارس بدرجة ضعيفة. كذلك أكدت دراسة (آل الحارث، ٢٠١١) على ضرورة إعادة هيكلة العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم) بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية وفق الأهداف الموضوعية والإمكانات المتاحة. كما أكدت دراسة (الفوزان، ٢٠١٣) أن واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض في مجالات التخطيط والتنظيم متوسط. أيضاً توصلت دراسة (الحربي، ٢٠١٨) إلى أن درجة أداء مديري مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة في مجال (التخطيط).

وتم القيام بعمل استطلاع رأي باستخدام استبانة وتطبيقها على عينة من المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمنطقة تبوك؛ لمعرفة واقع العمليات الإدارية، وبعد الإجابة عنها اتضح وجود قصور في العمليات الإدارية؛ مما يستدعي ضرورة تطوير هذه العمليات باستخدام أحد المداخل الإدارية الجديدة، مثل: أسلوب إعادة الهندسة.

ويرى الباحثان ضرورة تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم (التخطيط، والتنظيم، والتقويم) لمسايرة التحولات الكبيرة في المداخل الإدارية الحديثة وتحقيق الجودة والوصول إلى معدلات عالية في الأداء والإنتاج في إدارة التعليم.

وهذا ما أكدته وزارة التعليم من أن الإشراف التربوي له دور مهم في المساهمة في وتطوير عمليتي التعليم والتعلم، وتحقيق التكامل بينهما من أجل ضمان تحسين مخرجات التوعية لعمليات التدريس والتعلم والقيادة المدرسية. من هنا ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في العمليات الإشرافية الشاملة على مستوى الفكر والممارسة، والهياكل التنظيمية والهيكلية مع الإشراف التربوي والتطوير، وهو ما يتوافق مع النهج الحديث في الإشراف التربوي مع الرؤية العامة للوزارة وأهدافها وخطتها لتحقيق التحول المنشود (وزارة التعليم، ٢٠١٦: ٢).

ومما لا شك فيه أن تطبيق أسلوب إداري حديث، مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة التعليم بما يتماشى مع التحديات الحديثة؛ أصبح ضرورة ملحة للنهوض بالعملية التعليمية ودخول مجتمع المعرفة.

• أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما آليات تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة؟

ويمكن صياغة هذا السؤال في الاسئلة الفرعية التالية:

« ما واقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك؟

« ما إجراءات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لإجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

• أهداف البحث:

« الكشف عن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك.

« التوصل إلى بعض الإجراءات لتطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

« التحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة).

«التحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لإجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة)».

• أهمية البحث:

• الأهمية النظرية:

«تشخيص واقع العمليات الإدارية المستهدفة في الدراسة بإدارة التعليم بمدينة تبوك».

«تقدم هذه الدراسة آلية واضحة في التعامل مع موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية كمنهج إداري نحو تطوير الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، حيث توضح الدراسة مكونات هذا المدخل وكيفية الاستفادة منه في تطوير العمليات الإدارية».

«زيادة وعي إدارة التعليم بأهمية هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الأهداف المرجوة».

• الأهمية التطبيقية:

«من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في توفير بعض الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها متخذو القرار الإداري في الإدارة العامة للتعليم بتبوك لإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لإحداث التغيير السريع والإيجابي بالأداء الإداري في الإدارة».

«من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة بالنهوض بالعاملين داخل الإدارة حتى يمكنهم التعامل مع التطورات السريعة في النواحي التكنولوجية وتكيفهم معها».

• حدود البحث:

الترتبات الدراسية الحالية بالحدود الآتية:

«الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تطوير العمليات الإدارية التالي (التخطيط، التنظيم، التقويم) - يستعرض البحث الأطار النظري لمدخل إعادة الهندسة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة»

«الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري ورؤساء الأقسام والمشرفين في الإدارات التابعة لمساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية (بنين - بنات)».

«الحدود المكانية: تم تطبيقها بالإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك».

«الحدود الزمانية: تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤١هـ».

• مصطلحات البحث:

• العمليات الإدارية Administrative Operations :

يُعرفها عبدالمعطي والشريف (٢٠٠٩: ٧٨) بأنها النشاط الذي تمارسه الإدارة ويقوم على عدد من العمليات المتناغمة والمتناسقة من حيث طبيعتها وترتيبها الزمني عند القيام بها.

ويعرفها بصنوي والغريب (٢٠١٥: ٢٦١) بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للعميل.

أما عن التعريف الإجرائي، فهو مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية في إدارة التعليم بتبوك، بما في ذلك التخطيط، والتنظيم، والتقييم لتحقيق الأهداف المرجوة.

• **إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering):**

يُعرف عامر وقنديل (٢٠١٠: ٣١٨) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه : أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسن جذري وسريع في منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات الداعمة بطريقة غير تقليدية .

أما السلطان (٢٠٠٩)، فيعرفها بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة في الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج" (ص ٤٠).

أما عن التعريف الإجرائي، فهو: مدخل إداري يعمل على إحداث تغيير جذري ومدرّوس من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية، التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتقييم، لتحقيق معايير أفضل في إدارة التعليم بتبوك.

• **أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:**

١: **نشأة إعادة هندسة العمليات ومفهومها**

تُعد إعادة هندسة العمليات من أفضل أساليب الإدارة في التفكير الإداري المعاصر، حيث تتبع أهميتها من كونها تعمل بشكل جذري، وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف كما هو الحال في بعض برامج التطوير الأخرى، حيث تتبنى إعادة التفكير الأساسية للعمليات والهياكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، والمحتوى وتدفع العمل لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية، وعلى الرغم من كل أساليب وتقنيات إعادة هندسة العمليات إلا أن مفهومها قد ظهر منذ عقود على يد العالم (هامر) في مجلة جامعة (Harvard) في العام (١٩٩٠م) ثم في كتابه الأول حول هذا المنهج والذي يحمل اسم (Reengineering the Corporation)، أي إعادة بناء المؤسسة، والذي يحمل أفكاراً تأسيسية لهذا المنهج وكيفية تطبيقه ومبادئ عمله. وفي العام (١٩٩٣م) انتشر هذا المنهج بين الشركات في الغرب فقامت (٦٥٪) من أكبر (٥٠٠) شركة باتخاذ قرار البدء أو التخطيط لمشروع إعادة هندسة عملياتها. ثم في العام (١٩٩٥م) بدأت موجة من الانتقادات لمنهجية إعادة الهندسة من الشركات التي لم تفلح في إعادة هندسة عملياتها وحتى العام (٢٠٠٠م) فيما بعد بدأت مرحلة جديدة

سميت بمرحلة العمليات الرشيقة التي أعطت دفعة قوية لمنهجية إعادة الهندسة (Lampathaki, Koussouris & Psarras, 2013: 3).

ويُعرف جاد الرب (٢٠٠٩) إعادة الهندسة بأنها "التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارتها العليا، وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء" (ص١٦٦).

ويُسمى مفهوم إعادة هندسة العمليات باللغة العربية "الهندرة" كأحد الأنواع الحديثة للتغيير التنظيمي الجذري، والتي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية على عملياتها وأساليبها وعملها. وتتضمن إعادة الهندسة عدداً من المفاهيم، وهي: تبدأ من الصفر، أي أننا نكتب على ورقة بيضاء لم يكتبها أحد من قبل، وهي ليست عملية استعادة أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها. وهي ثورة التخلي عن كل ما هو قديم، وتعمل بعيداً عن البيروقراطية والالتزام الأعمى بالأنظمة والقوانين (عقيلي، ٢٠٠٩: ٩٤).

وتُعرف الهندرة بأنها: إعادة التفكير الأساسي والأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة، وليست هامشية للغاية، وتدرجية في معايير الأداء مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (السكارنة، ٢٠١٧: ١٣٦).

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم المكونات المدرجة في تعريفات الباحثين والكتاب لمدخل إعادة هندسة العمليات، حيث اتفق معظمهم على أن إعادة هندسة العمليات هي طريقة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدرّوس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، ويعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، والهيكل التنظيمي، من أجل إحداث تغيير جذري وسريع يضمن سرعة الإنجاز، وتقليل التكلفة وتحقيق جودة المنتج.

٢: أهداف إعادة هندسة العمليات

كل عملية لها أهداف ويجب أن تكون واضحة ومنطقية، ومثل بقية الأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمات لتطوير أدائها، من هنا فإن عملية إعادة الهندسة لها أيضاً أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال هذا المدخل، وهي سرعة تنفيذ العمليات، حيث لا بد من إعادة هندسة العمليات الضغط على وقت تنفيذ العملية، وخاصة العمليات الأساسية في المنظمة، ودمج العمليات من خلال الجمع بين عدة مهام في مكان واحد، وتشكيل فريق محترف قادر على اتخاذ القرارات في أكثر من مجال عمل، والمرونة في تصميم عمليات وفرق عمل جديدة بحيث يمكنهم بلورة ومحاكاة التغيرات السريعة في السوق (Zigiaris, 2000: 9-10).

ومن أهداف الهندسة أيضاً: التخلص من أسلوب العمل الروتيني القديم الصارم، وتقليل تكلفة الأداء، والجودة العالية في الأداء، والخدمة السريعة والمتميزة، وتحقيق التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة (عقيلي، ٢٠٠٩: ٩٥).

ويتضح مما سبق أن أهداف إعادة هندسة العمليات في معظم الحالات هي تقليل التكلفة، وجودة المخرجات، وتحسين الإنتاجية، وتقليل تداخل العمل، وتكرار المهام، والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة.

٣: مبادئ إعادة هندسة العمليات

تتلخص مبادئ إعادة هندسة العمليات فيما يلي:

«إعادة التفكير الأساسي (Fundamental Rethinking): تبدأ إعادة الهندسة دون أي افتراضات ثابتة أو ثوابت مسبقة؛ لأنها لا تعتمد على المفاهيم أو القواعد الجازمة، بل تتجاهل ما هو موجود، وتركز على ما يجب أن يكون. كما أن إعادة الهندسة ترفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، وتبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لأدائها (الشوبكي، ٢٠١٠: ٤٢).

«إعادة الهيكلة الأساسية (Radical Redesign): تعني إعادة بناء الهيكل لكل عملية من الجذور، وعدم الاعتماد على الافتراضات المسبقة والروتينية القديمة، والعمل على بناء عمليات جديدة ومبتكرة بالكامل دون التفكير في أي معتقدات تزيد من الوقت والتكلفة في تشغيل العملية، وهو أمر رائع. مع وجود خطة عمل تجلب العديد من الفوائد للعملاء والشركة، وتجعل ولاء العميل غير محدود هو من قرر كيف ستكون الخدمة هناك ولن يجد مكاناً أفضل لمن صممها (Zigiaris, 2000: 8).

«نتائج هائلة (Dramatic Results): إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلع إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي أنها لا تقتصر على التحسين النسبي والشكلي وتطوير الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً (أبو عمشة، ٢٠١١: ٤٤).

«العمليات (Processes): تركز الهندسة على العملية ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إكمال العملية مرة واحدة (الدجني، ٢٠١٣: ٥).

ومما سبق يمكن القول أنه عند اتخاذ قرار إعادة هندسة المنظمة، هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها، من أهمها: التركيز على العمليات وليس الوظائف، وتشجيع التدريب والتطوير في بيئة عمل إبداعية. وإعادة النظر في جميع الأنشطة مهما كانت صغيرة، والحصول على المعلومات من المصدر المناسب.

٤- متطلبات إعادة هندسة العمليات

كل مدخل تطوير له متطلبات يجب اتباعها من أجل نجاح المشروع. وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتنفيذ هذا المدخل الذي يعد من مناهج التطوير

الإداري، ومنها: توفير منهجية مناسبة للتطبيق، واستخدام تقنية المعلومات، وإعطاء جميع الموظفين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي، واعتماد نهج المركزية واللامركزية معاً، والحاجة إلى دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية، والحاجة إلى تحديد النتائج المرجوة من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر مختلف الإدارات أو الأقسام في المنظمة (بصنوي والغريب، ٢٠١٥: ٢٥٠).

وهي أيضاً مجموعة التغييرات المطلوب إجراؤها في الإدارة حتى تتمكّن من أداء وظائفها، في إطار حديث يبقيها بعيدة عن الصلابة والتقاليد التي تعاني منها، والتي تتمثل في الآتي: (بوقرة، ٢٠١٤: ١٨٧).

« الاستعداد للتغيير: من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة إلى ثقافة تنظيمية جديدة.

« توفر ثقافة الجودة الإدارية: من خلال غرس مبادئ الجودة الشاملة في إدارة العمليات الإدارية.

« تمكين العاملين: لتكون قادرة على إعداد الفريق الهندسي للقيام بعملية إعادة الهندسة ومنحهم السلطة والصلاحيات الكاملة للتغيير.

ويتضح مما سبق أن عمليات إعادة الهندسة تتطلب دعماً كافياً من الإدارة، ورؤية شجاعة تحقق خدمة العملاء، وتعمل على تحديد احتياجاتهم، واستخدام تقنية المعلومات، واختيار جيد لأعضاء الفريق.

٥: منهجية ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات

من المناهج التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة: المناهج الآتية: (الحميدي وسلامة وكايف، ٢٠١٦: ٥٩ - ٦٠):

أ- منهج جوها ورفاقه (Guha, et al.) (عام ١٩٩٣م)، يتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة الهندسة، وهي:

- « مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامل على الإدارية المساعدة.
- « مرحلة الإعداد والتمهيد: تنظيم فريق ورصد الأهداف.
- « مرحلة التحليل: تشخيص العمليات الحالية.
- « مرحلة إعادة التصميم: دراسة البدائل المتاحة ووضع أنموذج للعمليات الجديدة.
- « مرحلة إعادة البناء: تشغيل النظام الجديد.
- « مرحلة المراهقة والاختبار: قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

ب - منهج كلاين (Klein) (عام ١٩٩٤م): يقوم منهج كلاين على خمس خطوات أساسية، هي:

- « مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، وأيضاً أهداف المؤسسة والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.

« مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.

« مرحلة التصور: تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري.

« مرحلة المواجهة: وهي تتضمن مجموعتين؛ الأولى: التصميم التقني للعمليات، والثانية: تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.

« مرحلة التحول: وضع العملية في صورتها النهائية، وتطبيقها على نموذج معين، حتى يتم التوصل إلى وضع هيكلية كاملة لعمليات إعادة الهندسة.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل إعادة هندسة العمليات في تحليل الوضع الحالي، وتحديد نقاط الضعف في العمليات الأساسية والفرعية في المنظمة، وبناء تصميمات جديدة للعمليات، وتشكيل فرق عمل إعادة الهندسة، وخلق المناخ المناسب في المنظمة، وتقديم الحلول والبدايل المناسبة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي.

٦: الجهات التي تتولى إعادة هندسة العمليات:

الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات فلابد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالهندرة والمسؤولين عن هذه العملية فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو أساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية، وأن تكون هذه الجهات مجتمعة أو منفردة، وهي كالتالي: (السكرانة، ٢٠١٧: ١٤٠ - ١٤١).

« قائد العملية: هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في التنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة.

« صاحب العملية: يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة أحد المديرين في مستوى إداري عالٍ وذوي مسؤوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة.

« فريق الهندرة: مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني أنه عند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج.

« اللجنة الموجهة: لجنة من كبار المديرين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.

« منسق الهندرة: يمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ

بالقائد وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة في المنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.

ويذكر الحميدي وآخرون (٢٠١٦: ٧٣) أن القائمين بإعادة هندسة العمليات الإدارية، هم:

- ◀ قائد عملية إعادة البناء ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها.
- ◀ صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين أو عمليات معينة.
- ◀ فريق العمل وهو مجموعة من الأفراد المختصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
- ◀ لجنة الفكر وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء.

وعلى ذلك، فإن نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب وجود إدارة عليا تؤمن بالتغيير، وتسعى لتوفير الكوادر البشرية القادرة على تنفيذ الهندرة، والتركيز على نوعية فرق العمل التي يتم تكوينها للشروع في تنفيذ الهندرة، وتحقيق التجانس بين أعضائها بحيث يكون هناك وضوح لأدوار كل فرد أو مجموعة.

٧: عوامل النجاح في إعادة هندسة العمليات

اجتمعت آراء الكتاب وخبراء الإدارة المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية على ضرورة العوامل الآتية كأساس لنجاح هذا المدخل في التطبيق العملي، وهي: إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء بشكل واضح، وتحديد احتياجات العميل، والتنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة البناء، وتكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع أقسام الشركة مع مراعاة أهمية العنصر البشري، والاستعانة بجهات استشارية خارجية متخصصة ذات كفاءة مثبتة، وتوافر نظام معلومات فعال، وتطوير استراتيجيات مهارات التفكير والتحسين المستمر لتحقيق إعادة إعمار شاملة (عامر وقنديل، ٢٠١٠: ٣٢٠-٣٢٢).

ومن بين عوامل نجاح تنفيذ إعادة هندسة العملية: إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بشكل فعال، واعتماد نظام مكافآت مَرُض وفعال، واتباع خطوات واضحة نحو إدارة التغيير في المنظمة، والحد من البيروقراطية، وإعطاء المزيد من المشاركة في القرارات والسياسات الإدارية المتعلقة بإعادة هندسة العمليات وكفاءة الموارد المالية، والتنظيم المادي والبشري (Ahmad, Francis & Zairi, 2007: 452).

ويتضح مما سبق أن من أهم عوامل نجاح إعادة الهندسة استخدام تقنية المعلومات في بداية المشروع وفي أثناء مراحل التنفيذ، وإيمان الإدارة العليا ودعمها

عملية إعادة الهندسة ، وحسن اختيار وتشكيل فرق العمل للمشاريع الهندسية وتزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب، وتفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

٨: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات

يمكن للمنظمة أن تضع خطة متكاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لديها؛ سعياً منها نحو إحداث عملية انتقال نوعي في الأداء والخدمة المقدمة، إلا أنها قد تصطدم بعقبات ومعوقات كثيرة تحول دون البدء بتنفيذ هذه الخطة وتحد من فاعلية تطبيقها، ومن هذه المعوقات: التعقيد في الهياكل التنظيمية للمنظمة، وعدم ملائمة التقنيات وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة بالمنظمة، وارتفاع التكاليف بشكل كبير جداً، والافتقار إلى الإدارة السليمة لتنفيذ خطوات عملية إعادة هندسة العمليات، وفقدان الرغبة في التطوير والتحسين المستمر (Venaik, 2015: 12).

وهناك عدة معوقات أساسية لفشل إعادة هندسة العمليات التي تتمثل في: تحديد متوسط أداء الموظفين، مما يحد من القدرات المميزة للبعض، ويقلل من إنجازات إعادة الهندسة، وقياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط، حيث يجب أن يشمل هذا القياس أيضاً اتجاهات العمال ودوافعهم تجاه مشروع إعادة الهندسة أو تدعيم أو استقرار الوضع الراهن، والذي قد يفهم على أنه لا يؤدي إلى تطوير مستمر بعد إعادة تصميم أو مراقبة أو متابعة الاتصالات بين موظفي المنظمة، والتي قد تكون عقبة أمام تحقيق ضبط النفس بين العاملين (رفاعي، ٢٠٠٦: ٢٤).

ويتضح مما سبق أن أهم معوقات إعادة الهندسة عدم وضوح المفاهيم، وضعف الدعم من الإدارة، وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، ومقاومة التغيير والخوف من الفشل، وبيئة تكنولوجية غير مناسبة للتطوير المتوقع.

٩- علاقة التخطيط بالهندسة الإدارية:

هناك علاقة بين التخطيط والهندسة الإدارية تتجلى من خلال عدة أمور تتضح من خلال تحديد المشاكل والعقبات، وتحديد احتياجات وقدرات العاملين وكيفية الاستفادة منها لتقليل هدر الوقت والمال، وذلك من خلال التخطيط المستقبلي التنبؤي، والانسجام بين الخطط الفرعية، وتحديد البدائل أثناء التخطيط من أجل القضاء على الروتين والبيروقراطية؛ وهذا ما يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦: ١٤٧). وتجنب الأنشطة غير الضرورية، وكلاهما يعمل على تطوير مقاييس الأداء، حيث يتم اكتشاف كفاءة العاملين في عملهم، ومن خلال تطبيق المفهومين تقل فرص المخاطر التي قد يتعرض لها العمال في المستقبل (حنون، ٢٠١٠: ٤١).

ويتضح مما سبق أن ما يسعى إليه التخطيط والهندسة الإدارية: توفير المناخ المناسب لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة، ووضع الخطط قصيرة المدى لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية، ومواكبة التخطيط لسرعة التطورات في جوانب العمل.

١٠-علاقة التنظيم بالهندسة الإدارية:

تعمل الهندسة الإدارية على إعادة التنظيم لجعله مناسباً لما يطرأ من تغيرات، وتحديد مجالات التطوير، وتوفير الهندسة الإدارية للمؤسسة أدوار جديدة، مثل: تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وتحديد المسؤوليات. كما أنه يعطي المنظمة مرونة، وهذا يسمح بإجراء تغييرات في المنظمة دون إجراء تعديلات أساسية على الخريطة (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦: ١٤٩).

ويتضح الارتباط بين التنظيم والهندسة الإدارية من خلال التدريب الذي يقوم به فريق العمل؛ لأن الهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، ويساعد التنظيم في تحديد جودة الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة (حنون، ٢٠١٠: ٤٣).

ويمكن التأكيد على أن الابتكار يزداد من خلال ممارسات الهندسة الإدارية من خلال توزيع القوة على صانعي القرار المشاركين والمستقلين مقابل الشركات التقليدية والتسلسلات الهرمية وصنع القرار المفوض (Savage, 2018: 2).

ومما سبق يمكن القول أن ما يسعى إليه التنظيم والهندسة الإدارية هو: إزالة الحواجز بين الإدارة والموظفين، وكسر جميع القوالب القديمة في الإدارة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الأخطاء الناتجة عن التكرار، وتفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة دون العودة المستمرة إلى الإدارة، وإعطاء الصلاحيات الكافية للقادة لإحداث التغيير والتطوير.

١١-علاقة التقويم بالهندسة الإدارية:

وتتجلى العلاقة من خلال وجود مجموعة من الضوابط على الأداء، من بينها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وكذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الفعاليات وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين واعتماد تقييم الأداء والمتابعة على أكثر من مصدر واحد، بما في ذلك مراقبة الأداء وأنشطة الرصد والتوثيق (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦: ١٥١).

وأن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري وأن تُوفّر الإدارة للموظفين المبدعين والمتميزين حوافز متنوعة (الكحلوت، ٢٠١٧: ١١٨).

ومما سبق يمكن القول أن ما يسعى إليه التقويم والهندسة الإدارية هو: تحديد متطلبات ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة، باستخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء، واعتماد عنصر المكافآت المادية والمعنوية لجميع الكفاءات، ووضع مؤشرات لكشف الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب للموظفين.

ويتضح مما سبق أهمية العمليات الإدارية السابق ذكرها في تحقيق أهداف الإدارة، وأن تلك العمليات متشابهة وتتكامل فيما بينها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فالخطط يحتاج إلى تنظيم لتوزيع المهام والمسؤوليات بين

العاملين وإلى معرفة نقاط القوة والقصور أو الإيجابيات والسلبيات لتقليل عوامل القصور وتجنب السلبيات وزيادة عوامل النجاح وإيجابيات الدعم نحو تحقيق أهداف الإدارة.

١٢- واقع العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة تبوك

يتوزع تنفيذ العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم) في إدارة التعليم بمنطقة تبوك في مجموعة من الإدارات ذات الصلاحيات المختلفة، وفيما يلي توضيح لواقع العمليات الإدارية التي تتناولها الدراسة الحالية:

١) التخطيط في إدارة التعليم بتبوك:

تُعد إدارة التخطيط والتطوير في إدارة التعليم بتبوك الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط في الإدارة، وهي ترتبط بمدير عام التعليم مباشرة؛ وكما أوضح الدليل التنظيمي لإدارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٨: ١٨)، فإن إدارة التخطيط والتطوير تتولى القيام بمجموعة من المهام في مجال التخطيط، وهي كما يلي:

- « إعداد خطط الإدارة التشغيلية السنوية.
- « تحديد الاحتياجات اللازمة للتخطيط في ضوء المؤشرات واستقراء الأحوال الجديدة والتوقعات المستقبلية.
- « إعداد الخطط لنشر التعليم في المنطقة؛ من خلال رصد النمو والتراجع الكمي في أعداد الطلبة والمدارس والفصول.
- « اقتراح البرامج والآليات والضوابط التي تساعد الإدارة بالمنطقة على تنمية الموارد وتقليل الهدر التربوي.
- « اقتراح الطرق والأساليب الهادفة لتنمية الموارد التعليمية.
- « تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الوظائف الإدارية، واقتراح آليات تنمية مهاراتهم.
- « إعداد مشروع الميزانية السنوية للوحدات الإدارية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.
- « تحديد احتياجات الوحدات الإدارية من موارد بشرية ومستلزمات وتجهيزات ومتابعة توفيرها.
- « يلاحظ مما سبق، اهتمام إدارة التعليم في تبوك بعملية التخطيط، من خلال وجود إدارة مختصة، هي إدارة التخطيط والتطوير، والتي ترتبط مباشرة بالمدير العام لإدارة التعليم.

٢) التنظيم في إدارة التعليم بتبوك:

يُعد قسم التنظيم الإداري في إدارة التخطيط والتطوير، الجهة المسؤولة عن عملية التنظيم في إدارة التعليم بتبوك، وكما أوضح الدليل التنظيمي لإدارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٨: ١٨) فإن قسم التنظيم الإداري بإدارة التخطيط والتطوير بمنطقة تبوك، يتولى القيام بمجموعة من المهام التنظيمية، وهي كما يلي:

- « التوزيع الجغرافي السليم للمدارس بالمنطقة أو المحافظة بالتنسيق مع الجهات المختصة بالوزارة.
 - « تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة، وإعداد الأدلة الخاصة بها، وتصميم النماذج المستخدمة وتطويرها ومتابعة تنفيذها.
 - « توزيع الأماكن المتاحة على الوحدات التابعة للإدارة، بهدف تحسين بيئة العمل وبما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وإنجاز العمل.
 - « الإشراف على تطبيق الخطط الدراسية العامة والخطط الإجرائية ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
 - « الإشراف على تطبيق الخطط العامة للمشاريع التطويرية للمناهج بالمنطقة.
 - « الإشراف على تطبيق خطط وبرامج دمج وتفعيل المعلومات والاتصال في التعليم بالمنطقة.
 - « الإشراف على تطبيق الخطط والبرامج الخاصة بإجراء البحوث والدراسات التربوية والتعريب والتجريب بالمنطقة.
 - « الإشراف على تطبيق برامج التقويم والجودة بالمنطقة.
- يمكن الاستنتاج بأن إدارة التعليم في تبوك تهتم بعملية التنظيم في من خلال تخصيص قسم يهتم بتنظيم العمل والإشراف عليه؛ داخل إدارة التعليم وفي الميدان التعليمي، من أجل تسهيل سير العمل وتحقيق الأهداف.

٣) التقويم في إدارة التعليم بتبوك:

تهدف عملية التقويم إلى تقويم الأداء العام لوحدات إدارة التعليم بتبوك والمدارس التابعة لها، والتعرف على مدى تحقق أهداف الوزارة. وتتعد الجهات التي تتولى عملية التقويم في إدارة تعليم تبوك، منها:

أ) إدارة الجودة وقياس الأداء

وهي ترتبط بمدير عام التعليم مباشرة؛ وهي تتولى القيام بمجموعة من المهام في مجال التقويم، كما ورد في الدليل التنظيمي لإدارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٨: ١٨)، ومن هذه المهام:

- « الإشراف على عمليات قياس رضا المستفيدين في الإدارات والمكاتب والمدارس، من خلال إعداد أدوات قياس الرضا، وتحليل النتائج ومتابعة وضع التوصيات التحسينية.
- « وضع أهداف وإجراءات مراقبة الجودة والتقويم الذاتي في الإدارات والمكاتب والمدارس باستخدام النماذج العالمية مثل نموذج "رادار".
- « إدارة عمليات التقويم الذاتي في الإدارات والمكاتب والمدارس وتحليل النتائج ومتابعة وضع التوصيات التحسينية.
- « متابعة تنفيذ قياس جودة الأداء في الإدارات والمكاتب والمدارس وتحليل النتائج.
- « الإشراف على تقويم جودة بيئات التعليم في المدارس وإعداد التوصيات اللازمة حول تحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة.

« المشاركة في تقويم المشاريع الوزارية المنفذة في المنطقة وفقا للتوجيهات والتعليمات الوزارية.

ب) إدارة المراجعة الداخلية

تقوم إدارة المراجعة الداخلية في إدارة التعليم بتبوك، بمجموعة من مهام التقويم، حيث أوضح الدليل التنظيمي لإدارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٨: ١٦) أن إدارة المراجعة الداخلية تتولى تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها، وتقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة، وغير ذلك من الجوانب التنظيمية، وتقويم مستوى إنجاز الجهة لأهدافها الموضوعية، وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد، وتحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن للجهة من معالجاتها وتلافيها مستقبلا، والتأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

يتضح مما سبق أن إدارة التعليم في تبوك تُؤلي عملية التقويم الكثر من الاهتمام من خلال تعدد الجهات المسؤولة عن عملية التقويم وبخاصة؛ إدارة الجودة وقياس الأداء وإدارة المراجعة الداخلية، وبما يكفل تحقيق المخرجات التي تتطلع لها إدارة التعليم.

وبعد التعرف على واقع العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك وسعي الإدارة للتميز في مجالاتها المختلفة؛ يتضح أهمية تحديث وتطوير تلك العمليات وفق أحدث المداخل الإدارية ومنها مدخل إعادة الهندسة الذي يؤدي تطبيقه إلى فوائد متعددة تصب في مصلحة الإدارة من خلال تطوير العمليات الإدارية بها.

• الدراسات السابقة:

١-دراسة القرني (٢٠٠٩) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي للبنات بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي للبنات في المملكة العربية السعودية، في مجالات: (القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، والتقويم، والاتصال، والتنمية المهنية للمشرفات التربويات، من وجهة نظر أفراد الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من المديرات والمشرفات، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها: يرى بعض أفراد الدراسة وعينتها أن الأداء الإداري لإدارات الإشراف التربوي للبنات في مجالات: (القيادة، والتخطيط، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، والتنمية المهنية للمشرفات التربويات) يمارس بدرجة متوسطة، في حين أن مجال (التنظيم، والتقويم) كان يمارس بدرجة ضعيفة.

٢-دراسة آل الحارث (٢٠١١) بعنوان: إعادة هيكلة العمليات الإدارية بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإعادة هيكلة العمليات الإدارية بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة لجمع معلومات الدراسة، وطُبقت على عينة مكونة من المديرات والمساعدات والمشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة أبها ومكتبي التربية والتعليم بمحافظة خميس مشيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتم عملية التخطيط في إدارات الإشراف التربوي في منطقة عسير بطريقة تقليدية دون إعمال الفكر والابتكار والإبداع وهرمية التنظيم الإداري والمركزية في اتخاذ القرارات، وقلة الإجراءات التي توجه نحو التطوير التنظيمي في إدارات الإشراف التربوي مع قصور الثقافة التنظيمية المحفزة علي تطوير أداء تلك الإدارات، وضرورة إعادة هيكلة العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم) بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير .

٣-دراسة Sibhato & Singh (2012) بعنوان: تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الإثيوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الإثيوبية، وإظهار الوضع الحالي لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، حيث تعرض الدراسة العوامل التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل، وشرح كيفية تأثير تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية. جمعت الباحثة البيانات من خلال (١٦٠) استبانة استقصائية من أعضاء هيئة التدريس ومقابلات مع أكاديميين، تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية الاتصال ، وأن تقدم هذه المؤسسات منخفض، كما أشارت النتائج إلى أن كلا من (عدم تدريب الموظفين، والإدارة المحبطة مع النتائج البطيئة، وعدم قدرة تكنولوجيا المعلومات على دعم متطلبات الإستراتيجية هي عوامل تؤثر سلباً في نجاح إستراتيجية هندسة العمليات.

٤-دراسة Samali, Zlotnikova & Watundu (2013) بعنوان: تحليل كمي لعملية إعادة هندسة العمليات والمقاومة المنظمة: دراسة حالة أوغندا.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير عدة عوامل على إعادة الهندسة، وعلى رأسها مقاومة التغيير، ومعرفة أسباب الفشل، لمعرفة المستوى الذي وصلت إليه مشاريع إعادة الهندسة في المنظمات التي تم دراستها، تم استخدام الدراسة لمعرفة الاستجابة العاطفية للعمال لعملية إعادة الهندسة، وأخيراً لتقديم توصيات للمنظمات التي تقبل مشروع إعادة الهندسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من

(١٠٨) شخص في خمس مؤسسات في أوغندا، كان من أهم نتائج الدراسة: أن العديد من المنظمات في أوغندا بحاجة إلى تنفيذ إعادة الهندسة، وأن فرص نجاح إعادة الهندسة يجب أن تستند إلى مشاركة العمال في صياغتها، ويجب إنشاء نظام اتصال مفتوح بين الجميع وربطهم بشبكة موحدة وتعريفهم بالأنظمة المتاحة وتعزيز صلاحياتهم فيها.

إعادة الهندسة في مهدها لتنفيذ تقنية جديدة، مما عزز فكرة أن التكنولوجيا تؤدي دوراً رئيسياً في نهج إعادة الهندسة، وأن دور التكنولوجيا محدود للملاءمته وتخصيصه ليناسب العمليات الجديدة.

٥- دراسة الفوزان (٢٠١٣) بعنوان: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض والمعوقات التي تحد من تطبيقها واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت العينة على جميع مديرات ومساعدات مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، وعينة عشوائية من رئيسات الوحدات والمشرفات التربويات، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٣٦) من المجتمع الأصلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج: أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) متحققة بدرجة متوسطة، والمعوقات التي تحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعود لاختلاف الوظيفة وسنوات الخبرة.

٦- دراسة Venaik (2015) بعنوان: تقدير مستوى الخطر النوعي في جهود وأثر عملية إعادة هندسة العمليات تحديد تكنولوجيا المعلومات .

هدفت الدراسة إلى تحديد العمليات التي تستخدم في تطبيق عملية إعادة الهندسة، وكذلك تحديد نسبة نجاح عمليات إعادة الهندسة وفشلها في تطبيق منهج إعادة الهندسة خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات للوقوف على نسبة المخاطرة في عمليات تطبيق منهج إعادة الهندسة في الهند، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة، واستخدمت المنهج الوصفي، وبعد ظهور النتائج التي تم التوصل إليها تم قياس مدى خطورة هذه العوامل في تطبيق إعادة الهندسة مقارنة بها في مشاريع أخرى في نفس المنظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الإدارة العليا غير متقبلة لنظرية التغيير في العمليات الإدارية، والمناصب العليا في الإدارة تتخوف من نظرية إعادة الهندسة لخوفها من فقدان صلاحياتها في اتخاذ القرارات المهمة والتفرد بالمعلومات والقرارات، وأن إعادة الهندسة تحتاج إلى أرضية مستقلة تمنع التسلط الإداري فذلك خلق خوفاً لدى الإدارة العليا من وجود

منافسين مستقبليين لهم من الطبقات الأدنى بحيث يتمكنهم من المشاركة في صياغة القرارات، وأن نسبة المخاطرة العالية وجدت في التقدير الكيفي لعملية إعادة الهندسة.

٧-دراسة المسعودي (٢٠١٥) بعنوان: تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تطوير بعض العمليات الإدارية في جامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة من خلال معرفة واقع العمليات الإدارية في جامعة تبوك، ومتطلبات تطويرها في ضوء مدخل سيجا ستة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، مع تصميم استبانة كأداة للدراسة الميدانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٤) فرداً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في شطري الطلاب والطالبات بجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت موافقة أفراد مجتمع الدراسة على واقع بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك بدرجة متوسطة، جاءت موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك ومتطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة - النوع - سنوات الخبرة).

٨-دراسة الشبيتي (٢٠١٧) بعنوان : تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع العمليات الإدارية الآتية: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب بجامعة تبوك وآليات تطوير العمليات الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (١٧٣) من أعضاء هيئة التدريس و(١٥٥) من الإداريين بجامعة تبوك، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع العمليات الإدارية: (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب) بدرجة متوسطة، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير بعض العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس في المحور الأول والثاني لصالح الذكور، ولطبيعة العمل في المحور الأول والثاني لصالح (أكاديمي)، ولسنوات الخبرة في المحور الأول (واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك) بين عشر سنوات فأكثر ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات لصالح (عشر سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة في المحور الثاني تبعاً لسنوات الخبرة.

٩-دراسة العماري (٢٠١٨) بعنوان: تطوير العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

هدفت الدراسة إلى تطوير العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك من حيث (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٣٠) بين قائد وقائدة ووكيل ووكيلة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك، استجاب منهم (١١٠) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) بالمدارس الحكومية بمدينة تبوك كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأهمية آليات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) كانت بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية وفقاً لمتغير النوع لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية لمتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير العمليات الإدارية في مجال (التنظيم والتوجيه والرقابة) في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من ١٠ سنوات).

• التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تتمحور حول مدخل إعادة هندسة العمليات سواء كان الجامعات أو إدارات التعليم أو المدارس ولذلك تنوعت الأهداف التي تسعى إليها كل دراسة . واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات فيما يتعلق بمجتمع العينة ، حيث تناولت هذه الدراسة ادارة التعليم بمنطقة تبوك .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

١١ تحديد الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتشكيل تصور عام لمبادئه وعناصره وخصائصه.

١٢ تصميم أداة الدراسة الأولية، وتحديد أبعادها ومفرداتها.

١٣ اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية.

١٤ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

• ثانياً منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والذي يهتم بجمع المعلومات، والبيانات ذات الصلة بالظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف وصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، مما يساعد على

تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، ويعد المنهج الوصفي المسحي من أشهر مناهج الدراسة، وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، في الإدارات التابعة لمساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية في إدارة التعليم بمدينة تبوك، بشطري البنين والبنات، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي (١٤٤١هـ)، والبالغ عددهم (٣٠٨) من مدير ورئيس قسم ومشرف بالإدارة العامة للتعليم بتبوك.

الجدول (١) توزيع مجتمع الدراسة من مدير ورئيس قسم ومشرف بالإدارة العامة للتعليم بتبوك حسب متغيري (الوظيفة، والجنس)

المجموع	الجنس		الوظيفة
	أنثى	ذكر	
١٧	٩	٨	مديرو الإدارات
٣٦	٢٠	١٦	رؤساء الأقسام
٢٥٥	١٣٩	١١٦	المشرفين
٣٠٨	١٦٨	١٤٠	المجموع

• عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، في الإدارات التابعة لمساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية في إدارة التعليم بمدينة تبوك، بشطري البنين والبنات، والبالغ عددهم (٣٠٨)، حيث تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً من خلال الرابط (<https://cutt.us/46qHF>)، وبعد الانتهاء من توزيع الأداة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، بلغ عدد المستجيبين الصالحة استجاباتهم للتحليل الإحصائي (٢٥٠)، شكلوا عينة الدراسة النهائية، وبما نسبته (٨١.١٧٪) من حجم المجتمع. والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، حسب متغيرات (الجنس، والوظيفة، والخبرة)

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١١٧	٤٦.٨٪
	أنثى	١٣٣	٥٣.٢٪
	الإجمالي	٢٥٠	١٠٠٪
الوظيفة	مدير/ة إدارة	١٧	٦.٨٪
	رئيس/ة قسم	٣٤	١٣.٦٪
	مشرف/ة	١٩٩	٧٩.٦٪
	الإجمالي	٢٥٠	١٠٠٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦	٢.٤٪
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٦.٤٪
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	٨١.٢٪
	الإجمالي	٢٥٠	١٠٠٪

• أداة الدراسة:

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للبحث، وقد تكونت هذه الاستبانة بعد ضبطها من (٦٠) عبارة في محورين:

« المحور الأول: واقع العمليات الإدارية: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك.

« المحور الثاني: إجراءات تطوير العمليات الإدارية: (إعادة هندسة عملية التخطيط، وإعادة هندسة عملية التنظيم، وإعادة هندسة عملية التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية وبعض المختصين بوزارة التعليم وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها، وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم.

وبعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (٦٠) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغت (٣٠) من (مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين بمدينة تبوك)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من العبارات مع المحور/ البعد الواردة فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع المجال/ البعد الواردة فيه، وفيما يلي عرض لمحاول أداة الدراسة وأبعادها:

الجدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الواردة فيه

واقع العمليات الإدارية				إجراءات تطوير العمليات الإدارية			
التخطيط		التنظيم		التقويم		التخطيط	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	٠.٨١٤	١	٠.٧٦٦	١	٠.٨٦٨	١	٠.٩١١
٢	٠.٧٦٢	٢	٠.٦٢٥	٢	٠.٧٩٨	٢	٠.٨٧٩
٣	٠.٧٢٢	٣	٠.٩١٢	٣	٠.٨٥٠	٣	٠.٨٨٤
٤	٠.٥١٨	٤	٠.٨٨٤	٤	٠.٧٣٥	٤	٠.٥٩٤
٥	٠.٦١٣	٥	٠.٨٤٨	٥	٠.٧٦٣	٥	٠.٨٥٢
٦	٠.٧١٧	٦	٠.٧٤٦	٦	٠.٧١٣	٦	٠.٩٢٢
٧	٠.٦٤٧	٧	٠.٩٠١	٧	٠.٨٢٣	٧	٠.٧٧٥
٨	٠.٦٢٨	٨	٠.٩٠٧	٨	٠.٨٣٢	٨	٠.٧٩١
٩	٠.٨١٦	٩	٠.٨٣٣	٩	٠.٨١٥	٩	٠.٨٤٠
		١٠	٠.٨٧٠	١٠	٠.٨٧٩	١٠	٠.٩٣٩
		١١	٠.٧٤٠			١١	٠.٨٦٢
						١٢	٠.٨٠٤
						١٣	٠.٩١٥

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور الواقع مع الدرجة الكلية (للعمليات) تراوحت ما بين (٠.٥١٨ ❖ - ٠.٨٨١ ❖) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$ فأقل) مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع العمليات الإدارية، كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور (إجراءات التطوير) مع الدرجة الكلية (للعمليات ككل) تراوحت ما بين (٠.٥٩٤ ❖ - ٠.٩٤٩ ❖) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$ فأقل) مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لإجراءات التطوير، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تُحذف أي عبارة من عبارات أداة الدراسة. وبعد الانتهاء من حساب الصدق والثبات للاستبانة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتكون من (٦٠) عبارة توزعت على محورين.

وقد صممت الاستبانة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (٨) يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استبانة:

الجدول (٤) يوضح الأوزان التقديرية لبدائل الاستبانة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

بدائل الاستبانة					بدائل الاستبانة نوع العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	موجبة
٥	٤	٣	٢	١	

• أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS 24)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:

- « تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- « معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
- « الجذر التربيع لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتعرف على مؤشرات الصدق الذاتي لأداة الدراسة.
- « المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف كل من واقع العمليات الإدارية وإجراءات تطويرها من وجهة نظر مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين في ضوء مدخل إعادة الهندسة.
- « معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين أبعاد واقع العمليات الإدارية وإجراءات تطويرها من وجهة نظر مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين. في ضوء مدخل إعادة الهندسة.
- « اختبار ليفين (Levene's Test) للتأكد من تجانس التباين لتوزيع متغيرات الدراسة، واختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة.

« اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري: (العمليات الإدارية، وإجراءات تطويرها) والأبعاد الفرعية في كل منهما تبعاً لمتغير (الجنس).

« اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري: (العمليات الإدارية، وإجراءات تطويرها) والأبعاد الفرعية في كل منهما تبعاً لمتغيرات: (الوظيفة، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في موضوع إعادة الهندسة)، واختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق تبعاً لهذه المتغيرات.

• ثالثاً: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تضمنت نتائج الدراسة الميدانية كشف مايلي:

• **مواقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك:** للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمحور الأول: واقع العمليات الإدارية بشكل عام، ثم لعبارات كل بعد من الأبعاد التي تناولها المحور:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة

أفراد عينة الدراسة للمحور الأول: واقع العمليات الإدارية، وأبعادها بشكل عام

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب البعد
١	التخطيط	٣.٥٢	٠.٤٧١	مرتفعة	١
٢	التنظيم	٣.٢٤	٠.٦٤٧	متوسطة	٢
٣	التقويم	٣.١١	٠.٧١٢	متوسطة	٣
	الدرجة الكلية للمحور الأول	٣.٢٩	٠.٥٥٧	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط العام لواقع العمليات الإدارية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٥٥٧)، وجاء بعد "التخطيط" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٤٧١)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية بعد "التنظيم" إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا البعد ككل (٣.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٦٤٧)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء بعد "التقويم" في المرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.١١)، وانحراف معياري (٠.٧١٢)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب مختلفة؛ منها: قلة مستوى الخبرة الإدارية والقيادية في وقت يجب على الإدارة مواكبة التطورات من خلال تطوير العمليات الإدارية؛ وقلة الاهتمام بتوفير منهجية مناسبة لتطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك، نتيجة استخدام المركزية باتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع دراسة الثبيتي (٢٠١٧) التي أكدت أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم) يُمارَس بدرجة متوسطة، ودراسة المسعودي (٢٠١٥) التي أكدت أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم) يُمارَس بدرجة متوسطة، ودراسة العمري (٢٠١٨)

التي أكدت أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم) يُمارَس بدرجة متوسطة، ومع دراسة القرني (٢٠٠٩) التي أكدت أن الأداء الإداري لإدارات الإشراف التربوي يُمارَس بدرجة متوسطة، ودراسة (2015) Venaik التي أكدت أن الإدارة العليا غير مُتقبلة لنظرية التغيير في العمليات الإدارية. ومع دراسة Ruanglae, et al. (2017) التي أظهرت أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط والتقييم) جاء ضمن المستوى المتوسط، في حين تختلف النتيجة الحالية مع دراسة Manketvit, et al. (2016) التي أظهرت أن جميع أفراد العينة وافقوا على مستوى مرتفع من ممارسة العمل في المدرسة باستخدام نموذج العمليات الإدارية.

أما فيما يتعلق باستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة للعبارة المنتمة لكل بعد من أبعاد واقع العمليات الإدارية، فكانت على النحو الآتي:

• أولاً: بعد التخطيط:

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة على كل عبارة من عبارات بعد التخطيط، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٩) عبارات.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة، تبعاً لاستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على عبارات بعد التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
٧	يقتصر التشاور في عمليات التخطيط على أفراد محددين.	٣.٩٣	٠.٩٠٧	مرتفعة	١
١	تعتمد الإدارة خطة استراتيجية واضحة لتحسين عملياتها.	٣.٧٦	٠.٨٢٩	مرتفعة	٢
٥	تحديد الإدارة أهداف العمل بدقة.	٣.٦٢	٠.٨٦١	مرتفعة	٣
٦	يواجه التخطيط صعوبة في التنسيق بين خطط الوحدات الفرعية.	٣.٥٧	٠.٨٦٢	مرتفعة	٤
٤	تلتزم الإدارة بالمدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطط.	٣.٥٣	٠.٨٨٨	مرتفعة	٥
٢	تتميز فرق التخطيط بالكفاءة العالية في مهارات التخطيط.	٣.٤٦	٠.٧٧٦	مرتفعة	٦
٣	تتصف الخطط بمبالتها في استشراف المستقبل.	٣.٣٣	٠.٨٦٨	متوسطة	٧
٩	تحديد الإدارة الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة.	٣.٣٠	٠.٨٤٦	متوسطة	٨
٨	تتسم عملية التخطيط بالشمولية.	٣.٢٢	٠.٨٧٩	متوسطة	٩
	الدرجة الكلية لبعد التخطيط	٣.٥٢	٠.٤٧١	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٦) أن درجة واقع العمليات الإدارية المقدر من خلال فقرات بعد " التخطيط" من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة تقدير مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٢) وبانحراف معياري (٠.٤٧١)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٢٢ - ٣.٩٣) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٧٦)، (٠.٩٠٧)، وتراوحت العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وحلت العبارة رقم (٧) "يقتصر التشاور في عمليات التخطيط على أفراد محددين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٩٠٧)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يرجع ذلك إلى قصور في مهارات التخطيط

لدى القيادات المسؤولة عن إدارة التخطيط . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مطر وآخرون (٢٠١٢) التي أكدت أن عملية التخطيط لا تقوم على التشاور المستمر بين جميع العاملين، وندرة مشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١): "تعتمد الإدارة خطة استراتيجية واضحة لتحسين عملياتها" بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٨٢٩)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يرجع ذلك إلى أن الخطة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمدينة تبوك يتم مراجعتها حسب توجهات وسياسات وزارة التعليم، ويتم تعديلها باستمرار بما يتفق مع توجهات وسياسة الوزارة التعليمية، وتجلّى ذلك من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة تهدف إلى تحسين عملياتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن المشكلات التي تعوق فعالية إعادة الهندسة الإدارية تتمثل في عدم فعالية الخطط الاستراتيجية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آل الحارث (٢٠١١) التي تؤكد أن عملية التخطيط تتم بطريقة تقليدية دون الاهتمام بالابتكار. أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٩) "تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٨٤٦)، في الترتيب الثامن وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى أن الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة لا تتوفر بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى أن يكون التركيز على تحديد تلك الإمكانيات ليس بالشكل المأمول. وفي الترتيب التاسع والأخير جاءت العبارة (٨): "تتسم عملية التخطيط بالشمولية" بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٨٧٩)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين يعتمدون بشكل أكبر على الخطط المحلية والجزئية والتي ينبغي إنجازها في فترة زمنية قصيرة، وبالتالي يقل اهتمامهم بعملية التخطيط الشامل الذي يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.

• ثانياً: بعد التنظيم:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة على كل عبارة من عبارات بعد التنظيم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٧) عبارات

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجات، تبعاً لاستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على عبارات بعد التنظيم مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
٧	تظل أهداف التنظيم ضبابية إلى أن يتم إعلانها بصورة رسمية.	٣.٦٤	٠.٧٩١	مرتفعة	١
٥	تفوض الإدارة الصلاحيات اللازمة للأفراد للقيام بمهامهم.	٣.٣٤	٠.٩٣٧	متوسطة	٢
٢	يتم تحديد أنشطة العمل وفق ما تقتضيه حاجة المستفيدين.	٣.٢٥	٠.٨١٣	متوسطة	٣
٣	تعلن الإدارة عن الهدف من التنظيم لكافة العاملين بها.	٣.٢٢	١.٠٢١	متوسطة	٤
١	يوجد نظام دقيق للاتصال بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.	٣.٢٠	٠.٩٤٣	متوسطة	٥
٦	يوجد توصيف دقيق لاختصاصات العاملين بالإدارة.	٣.٠٨	٠.٩١٣	متوسطة	٦
٤	تضع الإدارة الشخص المناسب في المكان المناسب وفق معايير معلنة.	٢.٩٥	٠.٩٨١	متوسطة	٧
	الدرجة الكلية بعد التنظيم	٣.٢٤	٠.٦٤٧	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧) أن درجة واقع العمليات الإدارية المقدر من خلال فقرات بعد " التنظيم" من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة تقدير متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٦٤٧)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٩٥ - ٣.٦٤) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٩١)، (١.٠٢١)، وتراوحت العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وحلت العبارة رقم (٧) "تظل أهداف التنظيم ضبابية إلى أن يتم إعلانها بصورة رسمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٧٩١)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يرجع ذلك إلى البيروقراطية التي تحكم بعض الممارسات الإدارية المتمثلة في التعقيدات الروتينية، نتيجة اتساع الهرم الإداري وضعف الصلاحيات الممنوحة لهم وعدم وضوح أهداف التنظيم للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مطر وآخرون (٢٠١٢) التي أكدت أنه لا يتم الإعلان صراحة عن الهدف من التنظيم لكل العاملين. في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Ahmad, et al. (2007) التي أكدت أن من العوامل الرئيسة للنجاح خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٥) "تفوض الإدارة الصلاحيات اللازمة للأفراد للقيام بمهامهم" بمتوسط حسابي (٣.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٩٣٧)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى تخوف الإدارة من المخاطرة بإعطاء الصلاحيات للعاملين، ربما لعدم الثقة بقدرات العاملين، على الرغم من أن التفويض يُكسب العاملين إحساساً أكبر بالإنجاز في عملهم، ويُنمّي مهاراتهم في صنع القرار. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مطر وآخرون (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن عملية التنظيم تتنبأها مجموعة من المشكلات منها قلة تفويض السلطة اللازمة لقيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم. أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٦) "يوجد توصيف دقيق لاختصاصات العاملين بالإدارة" بمتوسط حسابي (٣.٠٨)، وانحراف معياري (٠.٩١٣)، في الترتيب السادس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض التعارض في المهام والمسؤوليات بين مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك، مما أدى إلى نزوع أفراد العينة إلى الوسط في الموافقة على وجود توصيف دقيق لاختصاصات العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مطر وآخرون (٢٠١٢) أن عملية التنظيم تتنبأها مجموعة من المشكلات منها الازدواجية في أداء الأعمال. وفي الترتيب السابع والأخير جاءت العبارة (٤): "تضع الإدارة الشخص المناسب في المكان المناسب وفق معايير معلنة" بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٩٨١)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد الإدارة بشكل أكبر على الخبرة، وتقديم ذلك على الكفاءة.

• ثالثاً: بعد التقويم:

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة على كل عبارة من عبارات بعد التقويم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١٠) عبارات.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة، تبعاً لاستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على عبارات بعد التقويم مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
٥	تتيح الإدارة للعاملين أحقية التظلم بشأن تقويم الأداء.	٣.٦٧	٠.٩٦٨	مرتفعة	١
١	توجد خطة شاملة للتقويم على مستوى الإدارة تضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة منها.	٣.٢٥	٠.٨٣٤	متوسطة	٢
٢	تتخذ الإدارة الإجراءات الصحيحة لتقويم الانحرافات في الأداء.	٣.١٦	٠.٧٩٩	متوسطة	٣
٧	تتسم عملية التقويم بالاستمرارية.	٣.١٦	٠.٨٦٥	متوسطة	٤
١٠	تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف في مرحلة التقويم للاستفادة منها عند التخطيط.	٣.١٦	٠.٨٩٢	متوسطة	٥
٤	توجد ثقافة إيجابية لدى العاملين بالإدارة تجاه عملية التقويم.	٣.١٤	٠.٨١٤	متوسطة	٦
٨	تتم عملية تقويم العاملين وفق معايير معلنة منذ بدايات العام.	٣.٠٣	١.٠٠١	متوسطة	٧
٣	توجد شفافية ووضوح في عملية التقويم.	٢.٩٣	٠.٨٩٦	متوسطة	٨
٩	تشارك جهات مختصة متعددة في عملية التقويم.	٢.٩٣	٠.٩٣١	متوسطة	٩
٦	تربط الإدارة نظام الحوافز لدى العاملين بنتائج تقويم الأداء.	٢.٧٢	١.٠١٤	متوسطة	١٠
	الدرجة الكلية لبعد التقويم	٣.١١	٠.٧١٢	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) أن درجة واقع العمليات الإدارية المقدر من خلال فقرات بعد "التقويم" من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة تقدير متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٧١٢)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٧٢ - ٣.٦٧) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٩٩)، (١.٠١٤)، وتراوحت العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وحلت العبارة رقم (٥): "تتيح الإدارة للعاملين أحقية التظلم بشأن تقويم الأداء" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٩٦٨)؛ وبدرجة تقدير مرتفعة. وتعد هذه النتيجة منطقية كون نظام الخدمة المدنية المعدل بقرار رقم (٧٠٠/٥٢٠٢) وتاريخ ١٦ - ٦ - ٢٠١٦م، وتحديدًا بالمادة (١٦) نص على منح العاملين حق التظلم على نتائج تقويم الأداء السنوي خلال مدة لا تزيد عن (١٠) أيام من استلام التقويم (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٦: ٥). وهو بالتالي حق يكفله نظام الخدمة المدنية للعاملين. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) "توجد خطة شاملة للتقويم على مستوى الإدارة تضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة منه" بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٨٣٤)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى أن هناك بعض الاهتمام بالتخطيط الشامل في إدارة التعليم بمدينة تبوك، إلا أن الدرجة المتوسطة تعود إلى اختلاف طبيعة عمل الإدارات والأقسام في إدارة التعليم بمدينة تبوك، حيث أن هناك بعض الوظائف ذات طبيعة إدارية بحتة، وأخرى ذات طبيعة إشرافية تربوية، مما يؤدي إلى وجود بعض الاختلاف في خطط التقويم في تلك الأقسام والإدارات. أما

العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٩) "تشارك جهات مختصة متعددة في عملية التقويم" بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٩٣١) في الترتيب التاسع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى اعتماد الإدارة على جهات معينة فقط في عملية التقويم دون اللجوء إلى مشاركة جهات أخرى. وفي الترتيب العاشر والأخير جاءت العبارة (٦): "تربط الإدارة نظام الحوافز لدى العاملين بنتائج تقويم الأداء" بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وانحراف معياري (١.٠١٤)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة التعليم بمدينة تبوك وبتوجيه من وزارة التعليم تتبع ضوابط ومعايير عالية لمنح الحوافز للعاملين، وقد تركّز على تقديم الحوافز المعنوية بدرجة أكبر من تقديم الحوافز المادية، وبخاصة أن إدارة التعليم ليست من المؤسسات الربحية، مما أدى إلى نزوع عينة الدراسة نحو الوسط في تقييم درجة ربط الإدارة لنظام الحوافز لدى العاملين بنتائج تقويم الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مطر وآخرون (٢٠١٢) التي أكدت أن من مشكلات التقويم أن الإدارة لا تعمل على حفز الهمم عند الشعور بالنجاح.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ونصه:

ما إجراءات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم) في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني: واقع إجراءات تطوير العمليات الإدارية بشكل عام، ثم عبارات كل بعد من الأبعاد التي تناولها المحور.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة الموافقة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني: إجراءات تطوير العمليات الإدارية، وأبعادها بشكل عام

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب البعد
١	إعادة هندسة التخطيط	٣.٧٣	٠.٧٢٤	موافق	١
٣	إعادة هندسة التقويم	٣.٦٢	٠.٨٩٦	موافق	٢
٢	إعادة هندسة التنظيم	٣.٥٥	٠.٨٤٩	موافق	٣
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	٣.٦٣	٠.٧٨٦	موافق	

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط العام لإجراءات تطوير العمليات الإدارية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بدرجة موافق؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٧٨٦)، وجاء بعد "إعادة هندسة التخطيط" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢٤)، وبدرجة موافق، تلاه في المرتبة الثانية بعد "إعادة هندسة التقويم" إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا البعد ككل (٣.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٨٩٦)، وبدرجة تقدير موافق، وجاء بعد "إعادة هندسة التنظيم" في المرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٨٤٩)، وبدرجة تقدير موافق، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى التحيز الذاتي في التقييم،

وعدم رؤية مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لأوجه النقص في أدائهم، وبخاصة أن واقع العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك وتحديداً في مجالي التنظيم والتكوين جاء متوسطاً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثبتي (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير بعض العمليات الإدارية في ضوء مدخل هندسة العمليات الإدارية جاءت بدرجة عالية، ودراسة حنون (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية كانت مرتفعة جداً. ودراسة الدجني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن تطبيق إعادة الهندسة يؤدي إلى إحداث تعديلات جوهرية، في حين تختلف مع دراسة الفوزان (٢٠١٣) التي أظهرت واقع عادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة متوسطة، كما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة Venaik (2015) التي أكدت على أن المناصب العليا في الإدارة تتخوف من نظرية إعادة الهندسة؛ خشية فقدان صلاحياتها في اتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق باستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك للعبارات المنتمية إلى كل بعد من أبعاد إجراءات تطوير العمليات الإدارية، فكانت كما يأتي:

• أولاً: إجراءات إعادة هندسة التخطيط:

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات بعد التخطيط، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١٠) عبارات.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، وذلك تبعاً لاستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على عبارات بعد إعادة هندسة التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	أن يواكب التخطيط سرعة التطورات والتغيرات التي تطرأ على جوانب العمل بالإدارة.	٣.٩٨	٠.٧٦٠	موافق	١
٣	أن تعتمد الإدارة على التقنية الحديثة عند التخطيط.	٣.٩٥	٠.٨٣٩	موافق	٢
٥	أن تنشر الإدارة ثقافة التغيير باطلاع العاملين على المستجدات في العمل.	٣.٩٤	٠.٩٤٣	موافق	٣
٤	توفير شبكات حديثة لدعم التواصل الفعال بين مختلف الوحدات.	٣.٨٦	٠.٩٩٤	موافق	٤
١٠	تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال التقنيات الحديثة.	٣.٧٨	٠.٩١٧	موافق	٥
٧	تحديد الإدارة الفرص والمخاطر القائمة والمتوقعة	٣.٧٢	٠.٩٦٣	موافق	٦
٩	تركز الإدارة على العمليات ذات القيمة المضافة عند وضع الخطط.	٣.٥٨	٠.٩٢٠	موافق	٧
٢	تستخدم الإدارة أسلوب السيناريو لاستطلاع الآفاق المستقبلية لها.	٣.٥٧	٠.٩٠٨	موافق	٨
٨	تعمل الإدارة على تحليل الثقافة التنظيمية السائدة للتعرف على تأثيراتها المختلفة قبل تصميم الخطط.	٣.٥٧	٠.٩٥١	موافق	٩
٦	تستخدم الإدارة أسلوب دلفاي للتنبؤ المستقبلي لها.	٣.٣٧	٠.٨٢٧	موافق	١٠
	الدرجة الكلية لبعد إعادة هندسة التخطيط	٣.٧٣	٠.٧٢٤	موافق	

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة إجراءات تطوير العمليات الإدارية المقدر من خلال فقرات بعد "إعادة هندسة التخطيط" من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة تقدير موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٢٤)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٣٧ - ٣.٩٨) وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٨٢٧)، (٠.٩٩٤)، وتراوحت العبارات الدالة على أهمية الإجراء لتطوير عملية التخطيط بدرجة موافق، وحلت العبارة رقم (١) "أن يواكب التخطيط سرعة التطورات والتغيرات التي تطرأ على جوانب العمل بالإدارة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٧٦٠)، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى إدراكهم لأهمية عملية التخطيط في مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث فجأة؛ لأن التخطيط يتعلق بالمستقبل، فيمكن توقع المشاكل والأمور الطارئة التي ستحدث، ثم وضع الحلول لتلاشيها قبل وقوعها، ومعرفة طريقة علاجها والتعامل معها، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مطروحة أخرى (٢٠١٢) التي أكدت أن التخطيط لا يراعي ما يحتمل حدوثه من متغيرات وكيفية مواجهتها. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٣) "أن تعتمد الإدارة على التقنية الحديثة عند التخطيط" بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، وبدرجة تقدير موافق، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى التخطيط. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ramachandran 2012) التي أكدت أنه لا يمكن إعادة الهندسة دون استخدام التكنولوجيا التي تعمل على حث التفكير الإبداعي وكسر القواعد في تصميم عمليات جديدة. أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٨) "تعمل الإدارة على تحليل الثقافة التنظيمية السائدة للتعرف على تأثيراتها المختلفة قبل تصميم الخطط" بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٩٥١)، في الترتيب التاسع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية في الإدارة تتحكم فيها عوامل عديدة يصعب تحليلها وتحديد تأثير كل عامل على عملية التخطيط. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آل الحارث (٢٠١١) التي أكدت وجود قصور في الثقافة التنظيمية المعززة على تطوير أداء الإدارات. وفي الترتيب العاشر والأخير جاءت العبارة (٦) "تستخدم الإدارة أسلوب دلفاي للتنبؤ المستقبلي لها" بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٨٢٧)، وبدرجة تقدير موافق، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أن التخطيط في إدارة التعليم بمدينة تبوك يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تطوير عملية التخطيط، والتي يمكن معها تهيئة البيئة المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط، مثل: (أسلوب دلفاي).

• ثانياً: إجراءات إعادة هندسة التنظيم:

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة على كل عبارة من عبارات بعد إعادة هندسة التنظيم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١١) عبارة.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على عبارات بعد إعادة هندسة التنظيم مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
٨	تتبني الإدارة أسلوب فرق العمل لمناقشة العمل وتطويره.	٣.٧٢	١.٠١٥	موافق	١
٦	تشجع الإدارة الطرق البتكرة لأداء العاملين لمهامهم.	٣.٧٠	٠.٩٤٦	موافق	٢
٧	تعمل الإدارة على التحسين المستمر للإجراءات الإدارية لتقليل من الأخطاء في العمل.	٣.٦٥	٠.٩٧٩	موافق	٣
٢	تفعيل الروفة التنظيمية كأداة للتكيف مع التغيير السريع بالأداء.	٣.٦١	٠.٩٤٧	موافق	٤
٣	تتحول السلطة من التسلسل الإداري الهرمي إلى التنظيم الشبكي.	٣.٦٠	٠.٨٩٦	موافق	٥
٥	تحدد الإدارة المهارات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بها.	٣.٦٠	١.٠١٨	موافق	٦
١١	نقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية من خلال شبكة تقنية تمثل نظام جيد للمعلومات.	٣.٥٦	١.١١١	موافق	٧
٩	تطبق الإدارة نظام الأرضيف الإلكتروني لحفظ المستندات الخاصة بالعاملين.	٣.٤٥	١.١٣٤	موافق	٨
٤	تعمل الإدارة على زيادة الثقة في قدرات العاملين بمنحهم مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٣.٤٢	١.١٠٣	موافق	٩
١	يتسم عمل إدارة التعليم بالاستقلالية.	٣.٤٠	٠.٩٦٦	موافق	١٠
١٠	تبتعد الإدارة عن العمل الروتيني المتكرر.	٣.٣٧	١.٢٠٦	محايد	١١
	الدرجة الكلية لبعيد إعادة هندسة التنظيم	٣.٥٥	٠.٨٤٩	موافق	

يتضح من الجدول (١١) أن درجة إجراءات تطوير العمليات الإدارية المقدر من خلال فقرات بعد "إعادة هندسة التنظيم" من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة تقدير موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٨٤٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٣٧ - ٣.٧٢) وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٨٩٦)، (١.٢٠٦)، وتراوحت العبارات الدالة على أهمية الإجراء في عملية تطوير التنظيم بدرجة موافق ومحايد، وحلت العبارة رقم (٨) "تتبني الإدارة أسلوب فرق العمل لمناقشة العمل وتطويره" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري (١.٠١٥)، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إشراك الإدارة للموظفين في عملية اتخاذ القرار وتجميع الأفكار المختلفة؛ مما يؤدي إلى تنظيم وإدارة أعباء العمل وتشجيعهم على الابتكار والإبداع؛ مما يعزز الشمولية لدى الفريق. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Samali, et al. (2013) التي أشارت إلى أن فرص نجاح إعادة الهندسة يجب أن تركز على مشاركة العاملين في صياغتها، ودراسة Ahmad, et al. (2007) التي أكدت أن من عوامل نجاح إعادة الهندسة العمل الجماعي. وفي

الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٦) "تشجع الإدارة الطرق المبتكرة لأداء العاملين لمهامهم" بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٩٤٦)، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى اعتماد الإدارة على الطرق التقليدية لأداء العاملين لمهامهم، أما استخدام الطرق المبتكرة فإنه يساعد على التجديد والإبداع في العمل. أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (١) "يتسم عمل إدارة التعليم بالاستقلالية" بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٩٦٦)، في الترتيب العاشر وقبل الأخير، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى رغبة أفراد الدراسة في منح الإدارة مزيداً من الاستقلالية، وتمكينها من الإدارة الذاتية والحرية الكاملة في اتخاذ القرارات والقيام بأنشطة ومشروعات التطوير والتحسين. وفي الترتيب الحادي عشر والأخير جاءت العبارة (١٠) "تبتعد الإدارة عن العمل الروتيني المتكرر" بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (١.٢٠٦)، وبدرجة تقدير محايد، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد الدراسة في إدارة التعليم بمدينة تبوك لا يرغبون في تغيير نمط العمل السائد لديهم، لأن تغيير العمل الروتيني قد يتطلب توظيف أساليب جديدة في العمل أو حضور دورات تدريبية، مما قد يزيد من ضغوط العمل لديهم.

• ثالثاً: إجراءات إعادة هندسة التقويم:

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات بعد إعادة هندسة التقويم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١٣) عبارات.

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك على عبارات بعد إعادة هندسة التقويم مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
٤	يطلع العاملون بالإدارة على معايير تقويم أدائهم بداية كل عام.	٣.٧٩	١.٠١٠	موافق	١
٨	أن تتسم عملية التقويم بالشمولية.	٣.٧٤	٠.٩٧١	موافق	٢
١٢	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين لمناقشة تقويم أدائهم.	٣.٦٩	١.٠٢٥	موافق	٣
١	تعلن الإدارة أهدافها الخاصة بتقويم أداء العاملين.	٣.٦٨	١.٠١٥	موافق	٤
٧	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء نتائج تقويم الأداء.	٣.٦٨	١.٠٧٧	موافق	٥
١٠	تعطي الإدارة درجات للأعمال الإبداعية.	٣.٦٦	١.٠١٩	موافق	٦
١٣	إضافة نقاط إلى الأعمال المبتكرة.	٣.٦٥	١.١٢١	موافق	٧
٥	تستخدم الإدارة معايير تقويم أداء يمكن قياسها بدقة.	٣.٦٤	١.٠١٤	موافق	٨
٦	تستعين الإدارة بالنماذج الحديثة لتقييم الأداء.	٣.٦٠	١.٠٥٣	موافق	٩
١١	تتصف بنود تقويم الأداء بالموضوعية	٣.٥٧	١.٠٢٤	موافق	١٠
٩	تطبق الإدارة تقويماً تقنياً للأداء وفق معايير موضوعية.	٣.٥٤	١.٠١٨	موافق	١١
٣	تشجع الإدارة أنماطاً متنوعة من التقويم كالتقويم الأقران.	٣.٤٨	١.١٢٧	موافق	١٢
٢	تشرك الإدارة أطرافاً متعددة في عملية التقويم.	٣.٤٦	١.١٥١	موافق	١٣
	الدرجة الكلية لبعد إعادة هندسة التقويم	٣.٢٢	٠.٩٩٦	موافق	

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة إجراءات تطوير العمليات الإدارية المقدر من خلال فقرات بعد "إعادة هندسة التقويم" من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة تقدير موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٨٩٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (٣.٤٦ - ٣.٧٩) وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠.٩٧١)، (١.١٥١)، وتراوحت العبارة الدالة على أهمية الإجراء لتطوير عملية التقويم بدرجة موافق، وحلت العبارة رقم (٤) "يطلع العاملون بالإدارة على معايير تقويم أدائهم بداية كل عام" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري (١.٠١٠)، وبدرجة تقدير موافق. وتعد هذه النتيجة منطقية كون إطلاع العاملين على معايير تقويم الأداء حق يكفله قانون العمل في المملكة، حيث أن إطلاعهم على تقويم أدائهم بداية كل عام يساعد على معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف والعمل على علاجها. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٨) "أن تتسم عملية التقويم بالشمولية" بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٩٧١)، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية شمولية عملية التقويم؛ فالتقويم عملية تختص بكل عناصر العملية التربوية بداية من الأهداف ونهاية بالبيئة التعليمية. أما العبارة التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٣) "تشجع الإدارة أنماطاً متنوعة من التقويم كـتقويم الأقران" بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري (١.١٢٧)، في الترتيب الثاني عشر وقبل الأخير، وبدرجة تقدير موافق. وقد يرجع ذلك إلى اعتماد الإدارة على نمط معين من التقويم دون اللجوء إلى أنماط مختلفة كتقويم الأقران وغيره. وفي الترتيب الثالث عشر والأخير جاءت العبارة (٢): "تشرك الإدارة أطرافاً متعددة في عملية التقويم" بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وبدرجة تقدير موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية التقويم في إدارة التعليم بمدينة تبوك، تُسند فقط إلى جهتين رئيسيتين هما: إدارة المراجعة الداخلية، إدارة الجودة وقياس الأداء.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة) ؟

• أولاً: بالسنة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٣) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع

العمليات الإدارية بأبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	ذكر	١١٧	١١٥.١٦	١٣٤٧٤	٢.١٣٦	٠.٠٣٣ دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٣٤.٥٩	١٧٩٠١		
التنظيم	ذكر	١١٧	١١٠.٢٦	١٢٩٠٠	٣.١٤٨	٠.٠٠٢ دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٣٨.٩١	١٨٤٧٥		
التقييم	ذكر	١١٧	١٠٨.٦٨	١٢٧١٥	٣.٤٦٤	٠.٠٠١ دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٤٠.٣٠	١٨٦٦٠		
الأبعاد ككل	ذكر	١١٧	١٠٨.٩٠	١٢٧٤١	٣.٤١٢	٠.٠٠١ دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٤٠.١١	١٨٦٣٤		

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس إذ بلغت قيمة (Z) على الترتيب (٢.١٣٦ - ٣.١٤٨ - ٣.٤٦٤) والأبعاد ككل (٣.٤١٢) وهي قيم دالة إحصائية، وذلك لصالح أصحاب متوسط الرتب الأعلى وهم الإناث حيث بلغت (١٣٤.٥٩ - ١٣٨.٩١ - ١٤٠.٣٠ - ١٤٠.١١) على الترتيب، وهي أعلى من متوسط رتب الذكور، وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث أكثر دقة واهتماماً بالتفاصيل، وبالتالي ينعكس ذلك على قدرتهن على تقييم هذا الواقع بدقة، والتأكيد على أهمية تطويره في ضوء مدخل إعادة الهندسة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثبتي (٢٠١٧) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور. ودراسة حنون (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، ودراسة الطراونة (٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

• ثانياً: بالسنة لمتغير الوظيفة:

تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٤) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع العمليات الإدارية بأبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة

العمليات الإدارية بأبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (كا)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	مدير إدارة	١٧	١٦٠.٨٢	٢	٦.١٣٠	٠.٠٤٧ دالة إحصائية
	رئيس/ة قسم	٣٤	١٣٧.٨١			
	مشرف/ة	١٩٩	١٢٠.٣٨			
التنظيم	مدير إدارة	١٧	١٤٩.٨٢	٢	٢.٣٢٦	٠.٣١٣ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	١٢٩.٢٢			
	مشرف/ة	١٩٩	١٢٢.٧٩			
التقييم	مدير إدارة	١٧	١٢٣.١٨	٢	٠.٢٦٢	٠.٨٧٧ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	١٢٢.٢٨			
	مشرف/ة	١٩٩	١٢٥.٣٩			
الأبعاد ككل	مدير إدارة	١٧	١٥٠.٧١	٢	٢.٢٧٧	٠.٣٢٠ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	١٢٦.٢٨			
	مشرف/ة	١٩٩	١٢٣.٢١			

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

« عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة حول واقع العمليات الإدارية في أبعاد (التنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) على الترتيب (٢٠٣٢٦ - ٢٠٢٦٢ - ٢٠٢٧٧) وهي قيم غير دالة إحصائية، مما يعني اتفاق عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك حول واقع تلك العمليات الإدارية على اختلاف وظائفهم.

« وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في بعد (التخطيط) تبعاً لمتغير الوظيفة إذ بلغت قيمة (٢١٣٠) وهي قيم دالة إحصائية، ولمعرفة لصالح أي من فئات الوظيفة تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار مان وتني بين كل فئتين من فئات الوظيفة والجدول (١٥) يوضح ذلك.

الجدول (١٥) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع العمليات الإدارية في بعد التخطيط تبعاً لمتغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	مدير إدارة	١٧	٣٠.٩	٥١١.٥	١.٣٩٦	٠.١٢٣
	رئيس/ة قسم	٣٤	٢٣.٩٦	٨١٤.٥		
	رئيس/ة قسم	٣٤	١٣١.٣٥	٤٤٦٦	١.٣٥٥	٠.١٧٥
	مشرف/ة	١٩٩	١١٤.٥٥	٢٢٧٩٥		
	مدير إدارة	١٧	١٣٩.٧٤	٢٣٧٥.٥	٢.١٦٦	٠.٠٣٠
	مشرف/ة	١٩٩	١٠٥.٨٣	٢١٦٠.٥		

يتضح من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في بعد (التخطيط) تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير إدارة وفئة مشرف/ة حيث بلغت قيمة (Z) الإحصائية (٢.١٦٦)، وهي دالة إحصائية، مما يعني اختلاف عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين حول واقع العمليات الإدارية في بعد (التخطيط) تبعاً لمتغير الوظيفة، لصالح مدير إدارة حيث بلغ متوسط رتبهم (١٣٩.٧٤) وهو أكبر من متوسط الرتب مشرف/ة حيث بلغ (١٠٥.٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى أن رؤساء الأقسام والمشرفين معظم عملهم يقتصر على الاهتمام بالجوانب الفنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفوزان (٢٠١٣) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لاختلاف الوظيفة. في حين تختلف مع ما توصلت إليه دراسة الطراونة (٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير طبيعة العمل، ومع دراسة المسعودي (٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

• ثالثاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٦) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع العمليات الإدارية بأبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	درجته الحرية	قيمة مربع كاي (كا)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	أقل من ٥ سنوات	٦	١٧٥.٤٢	٢	٣.٠٤٢	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٢٦.٩٦			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٢٣.٧٣			
التنظيم	أقل من ٥ سنوات	٦	١٦٠.٨٣	٢	١.٨٩١	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٣١.١٢			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٢٣.٣٢			
التقويم	أقل من ٥ سنوات	٦	١٥١.٢٥	٢	١.٦١٥	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٣٤.٢١			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٢٢.٩٨			
الأبعاد ككل	أقل من ٥ سنوات	٦	١٥٩.١٧	٢	١.٧٤٢	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٣١.٢١			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٢٣.٣٥			

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) على الترتيب تبعاً لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة (كا) على الترتيب (٣.٠٤٢) - (١.٨٩١) - (١.٦١٥) وهي قيم غير دالة إحصائياً، مما يعني اتفاق عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع تلك العمليات الإدارية على اختلاف خبراتهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العمليات الإدارية في إدارة التعليم يُمارسها الجميع حسب التعليمات والأنظمة المعمول بها في الإدارة، مما قلل من الفروق بين فئات الخبرة الثلاثة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لإجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

• أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة بإدارة التعليم بتبوك في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٧) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية بأبعاد (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
إعادة هندسة التخطيط	ذكر	١١٧	١١٥.١٦	١٣٤٧٤	١.٩٩٤	دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٣٤.٥٩	١٧٩٠١		
إعادة هندسة التنظيم	ذكر	١١٧	١١٠.٢٦	١٢٩٠٠	١.٧٢٦	غير دالة
	أنثى	١٣٣	١٣٨.٩١	١٨٤٧٥		
إعادة هندسة التقويم	ذكر	١١٧	١٠٨.٦٨	١٢٧١٥	٢.١٣٦	دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٤٠.٣٠	١٨٦٦٠		
الأبعاد ككل	ذكر	١١٧	١٠٨.٩٠	١٢٧٤١	٢.١٠٩	دالة إحصائية
	أنثى	١٣٣	١٤٠.١١	١٨٦٣٤		

يتضح من الجدول (١٧) :

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في بعد (إعادة هندسة التنظيم) تبعاً لمتغير الجنس إذ بلغت قيمة (Z) (١.٧٢٦) ودلالاتها الإحصائية (٠.٠٨٤) وهي قيم غير دالة إحصائية، مما يعني اتفاق عينة الدراسة حول إجراءات تطوير عملية إعادة الهندسة تنظيم بإدارة التعليم بتبوك

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس إذ بلغت قيمة (Z) على الترتيب (١.٩٩٤ - ٢.١٣٦) والأبعاد ككل (٢.١٠٩) وهي قيم دالة إحصائية، وذلك لصالح أصحاب متوسط الرتب الأعلى وهم الإناث حيث بلغت (١٣٤.٠١ - ١٣٤.٥٦ - ١٣٤.٥٢) على الترتيب، وهي أعلى من متوسط رتب الذكور، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الإناث التي تمتاز بالحرص على القوانين والتعليمات والالتزام بدرجة كبيرة في المعايير المتبعة في العمل وبخاصة في مجالي التخطيط والتقويم. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثبيني (٢٠١٧) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور. ودراسة حنون (٢٠١٠) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

• ثانياً: بالسنة لمتغير الوظيفة:

تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة، كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٨) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية بأبعاد (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (كا)	الدلالة الإحصائية
إعادة هندسة التخطيط	مدير إدارة	١٧	١٠٧.٣٨	٢	٧.٤٣٦	٠.٠٢٤ دالة إحصائياً
	رئيس/ة قسم	٣٤	٩٨.٢٥			
	مشرف/ة	١٩٩	١٣١.٧٠			
إعادة هندسة التنظيم	مدير إدارة	١٧	٨٩.٩١	٢	١١.٣٢٨	٠.٠٠٣ دالة إحصائياً
	رئيس/ة قسم	٣٤	٩٨.٤٩			
	مشرف/ة	١٩٩	١٣٣.١٦			
إعادة هندسة التقويم	مدير إدارة	١٧	٧٣.٠٩	٢	٢١.٨٨٧	٠.٠٠٠ دالة إحصائياً
	رئيس/ة قسم	٣٤	٨٩.٨٨			
	مشرف/ة	١٩٩	١٣٦.٠٦			
الأبعاد ككل	مدير إدارة	١٧	٩٠.٢٩	٢	١٣.٩٠٨	٠.٠٠١ دالة إحصائياً
	رئيس/ة قسم	٣٤	٩٢.٧٣			
	مشرف/ة	١٩٩	١٣٤.١١			

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين لإجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة إذ بلغت قيمة (كا) على الترتيب (٧.٤٣٦- ١١.٣٢٨- ٢١.٨٨٧- ١٣.٩٠٨) وهي قيم دالة إحصائياً، ولمعرفة لصالح أي من فئات الوظيفة تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار مان وتني بين كل فئتين من فئات الوظيفة والجدول (١٩) يوضح ذلك.

الجدول (١٩) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة لأبعاد (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
إعادة هندسة التخطيط	مدير إدارة	١٧	٢٧.٣٢	٤٦٤.٥	٠.٤٥١	٠.٦٥٢ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	٢٥.٣٤	٨٦١.٥		
	رئيس/ة قسم	٣٤	٩٠.٤١	٣٠٧٤	٢.٥٠٤	٠.٠١٢ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١٢١.٥٤	٢٤١٨٧		
	مدير إدارة	١٧	٨٩.٠٦	١٥١٤	١.٣٤٤	٠.١٧٩ غير دالة
	مشرف/ة	١٩٩	١١٠.١٦	٢١٩٢٢		
إعادة هندسة التنظيم	مدير إدارة	١٧	٢٤.٥٩	٤١٨	٠.٤٨٠	٠.٦٣١ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	٢٦.٧١	٩٠٨		
	رئيس/ة قسم	٣٤	٨٩.٢٨	٣٠٣٥.٥	٢.٦٢٧	٠.٠٠٩ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١٢١.٧٤	٢٤٢٢٥.٥		
	مدير إدارة	١٧	٧٤.٣٢	١٢٦٣.٥	٢.٣٨٢	٠.٠١٧ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١١١.٤٢	٢٢١٧٢.٥		
إعادة هندسة التقويم	مدير إدارة	١٧	٢٣.٧١	٤٠٣	٠.٧٨١	٠.٤٣٥ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	٢٧.١٥	٩٢٣		
	رئيس/ة قسم	٣٤	٨٠.٢٤	٢٧٧٨	٣.٤٨١	٠.٠٠٠ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١٢٣.٢٨	٢٤٥٣٣		
	مدير إدارة	١٧	٥٨.٣٨	٩٩٢.٥	٣.٤٩٥	٠.٠٠٠ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١١٢.٧٨	٢٢٤٤٣.٥		
الأبعاد ككل	مدير إدارة	١٧	٢٥.٢٦	٤٢٩.٥	٠.٢٥٠	٠.٨٠٣ غير دالة
	رئيس/ة قسم	٣٤	٢٦.٣٧	٨٩٦.٥		
	رئيس/ة قسم	٣٤	٨٣.٨٥	٢٨٥١	٣.١١٢	٠.٠٠٢ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١٢٢.٦٦	٢٤٤١٠		
	مدير إدارة	١٧	٧٤.٠٣	١٢٥٨.٥	٢.٣٧٨	٠.٠١٧ دالة إحصائياً
	مشرف/ة	١٩٩	١١١.٤٤	٢٢١٧٧.٥		

يتضح من الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين لإجراءات تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة رئيس/ة قسم وفئة مشرف/ة حيث بلغت قيمة (Z) الإحصائية (٢.٥٠٤ - ٢.٦٢٧ - ٣.٤٨١ - ٣.١١٢)، وهي دالة إحصائية، مما يعني اختلاف عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية، وذلك لصالح وظيفة (مشرف/ة) أصحاب الرتب الأعلى حيث بلغ (١٢١.٥٤ - ١٢١.٧٤ - ١٢٣.٢٨ - ١٢٢.٦٦ وهو أعلى من رتب فئة رئيس/ة قسم حيث بلغت (٩٠.٤١ - ٨٩.٢٨ - ٨٠.٢٤ - ٨٣.٨٥). وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المشرفين التي تتطلب تدقيقاً ومتابعة مستمرة لعمل المعلمين والروادعة الدائمة في التطوير. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطراونة (٢٠١١) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

• ثالثاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول الآتي:

الجدول (٢٠) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية بأبعاد (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (كا)	الدلالة الإحصائية
إعادة هندسة التخطيط	أقل من ٥ سنوات	٦	١٣٦.٧٥	٢	٨.١٦٣	دالة إحصائية ٠.٠١٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥٤.٢٣			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٩.٣٦			
إعادة هندسة التنظيم	أقل من ٥ سنوات	٦	١٢٧.٥٠	٢	١٢.٣٧٦	دالة إحصائية ٠.٠٠٢
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٦١.٣٠			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٨.٢١			
إعادة هندسة التقويم	أقل من ٥ سنوات	٦	١١٠.٩٢	٢	٩.٠٠٢	دالة إحصائية ٠.٠١١
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥٦.٠٠			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٩.٧٧			
الأبعاد ككل	أقل من ٥ سنوات	٦	١٣٢.٣٣	٢	١٠.١٠٥	دالة إحصائية ٠.٠٠٦
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥٧.٩٠			
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٨.٧٥			

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين لإجراءات تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط،

وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة (كا) على الترتيب (٨٠.١٦٣ - ١٢.٣٧٦ - ٩.٠٠٢ - ١٠.١٠٥) وهي قيم دالة إحصائية.

ولمعرفة لصالح أي من فئات الخبرة تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار مان وتني بين كل فئتين من فئات الخبرة، والجدول (٢١) يوضح ذلك:

الجدول (٢١) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة لأبعاد (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
إعادة هندسة التخطيط	أقل من ٥ سنوات	٦	٢٣.٠٨	١٣٨.٥	٠.١٨٢	٠.٨٥٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	٢٤.١٣	٩٨٩.٥		غير دالة
	أقل من ٥ سنوات	٦	١١٧.١٧	٧٠٣	٠.٥٠١	٠.٦١٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٠٤.٦٤	٢١٢٤٢		غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥١.١٠	٦١٩٥	٢.٨٥٩	٠.٠٠٤
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٦.٧٢	٢٣٦٩٥		دالة إحصائية
إعادة هندسة التنظيم	أقل من ٥ سنوات	٦	١٨.٥٠	١١١	١.١٥٤	٠.٢٤٨
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	٢٤.٨٠	١٠١٧		غير دالة
	أقل من ٥ سنوات	٦	١١٢.٥٠	٦٧٥	٠.٣١٠	٠.٧٥٧
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٠٤.٧٨	٢١٢٧٠		غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥٧.٥٠	٦٤٥٧.٥	٣.٥١٧	٠.٠٠٠
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٥.٤٣	٢٣٤٣٢.٥		دالة إحصائية
إعادة هندسة التقويم	أقل من ٥ سنوات	٦	١٥.٦٧	٩٤	١.٧٤٩	٠.٠٨٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	٢٥.٢٢	١٠٣٤		غير دالة
	أقل من ٥ سنوات	٦	٩٨.٧٥	٥٩٢.٥	٠.٢٥٨	٠.٧٧٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٠٥.١٨	٢١٣٥٢.٥		غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥١.٧٨	٦٢٢٣	٢.٩٤٣	٠.٠٠٣
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٦.٥٩	٢٣٦٦٧		دالة إحصائية
الأبعاد ككل	أقل من ٥ سنوات	٦	٢٢.١٧	١٣٣	٠.٣٥٨	٠.٧٢٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	٢٤.٢٧	٩٩٥		غير دالة
	أقل من ٥ سنوات	٦	١١٣.٦٧	٦٨٢	٠.٣٥٧	٠.٧٢١
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١٠٤.٧٤	٢١٢٦٣		غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤١	١٥٤.٦٣	٦٣٤٠	٣.٢٠٤	٠.٠٠١
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٣	١١٦.٠١	٢٣٥٥٠		دالة إحصائية

يتضح من الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين لإجراءات تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعليم بتبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين فئة أصحاب الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠) وفئة (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت قيمة (Z) الإحصائية (٢.٨٥٩ - ٣.٥١٧ - ٢.٩٤٣ - ٣.٢٠٤)، وهي دالة إحصائية، وذلك لصالح فئة أصحاب الخبرة المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠) أصحاب متوسط الرتب الأعلى حيث بلغت (١٥١.١٠ - ١٥٧.٥٠ - ١٥١.٧٨ - ١٥٤.٦٣) وهو أعلى من متوسط رتب فئة أصحاب الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت (١١٦.٧٢ - ١١٥.٤٣ - ١١٦.٥٩ - ١١٦.٠١)، وقد يرجع ذلك إلى أن أصحاب الخبرة المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) أكثر رغبة ودراسة بأهمية تطوير العمليات الإدارية الذي يتيح لهم الاستفادة منه في أداء مهامهم في المستقبل. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثبيتي (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح عشر سنوات فأكثر، ودراسة العماري

(٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من ١٠ سنوات)

• رابعا: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أظهرت النتائج ما يلي:

- ◀ جاء المتوسط العام لواقع العمليات الإدارية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك: بدرجة متوسطة.
- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث.
- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) على الترتيب تبعاً لمتغير الوظيفة.
- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في بعد (التخطيط) تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير إدارة وقناة مشرف/ة لصالح مدير إدارة.
- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) على الترتيب تبعاً لمتغير الخبرة.

- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لواقع العمليات الإدارية في أبعاد: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والأبعاد ككل) على الترتيب تبعاً لمتغير عدد الدورات في إعادة الهندسة.

- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة بإدارة التعليم بتبوك في بعد (إعادة هندسة التنظيم) تبعاً لمتغير الجنس.

- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة بإدارة التعليم بتبوك في أبعاد (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة

الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة رئيس/ة قسم وفئة مشرف/ة وذلك لصالح وظيفة (مشرف/ة).

« وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير الوظيفة بين فئة مدير إدارة وفئة مشرف/ة وذلك لصالح وظيفة (مشرف/ة).

« وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك لإجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة في أبعاد: (إعادة هندسة التخطيط، وإعادة هندسة التنظيم، وإعادة هندسة التقويم، والأبعاد ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين فئة أصحاب الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠) وفئة (١٠ سنوات فأكثر) وذلك لصالح فئة أصحاب الخبرة المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠).

• التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم التوصية بضرورة تفعيل إجراءات تطوير العمليات الإدارية بإدارة التعليم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال:

« تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية في إدارة التعليم بمدينة تبوك، من خلال إنشاء إدارة لهندسة العمليات، تتضمن وحدة مختصة لكل عملية من العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقويم).

« أن تراعي الخطط الاستراتيجية لإدارة التعليم بمدينة تبوك متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

« عقد الدورات التدريبية لجميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التعليم بمدينة تبوك، حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

« وضع دليل تنظيمي يتم فيه توضيح إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.

« العمل على نشر وتعميق الوعي بأهمية تطوير العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة الهندسة من خلال الندوات، والمؤتمرات، وإصدار النشرات.

• المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، فإن الباحثة تقترح ما يلي:

« إجراء دراسات عن إعادة هندسة العمليات الإدارية على إدارات التعليم الأخرى بالمملكة العربية السعودية.

« إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

« إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية باستخدام متغيرات مختلفة، وعلى عمليات إدارية مختلفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، ممدوح مصطفى (٢٠١٤). "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية". مجلة العربية للإدارة، (٣٦م، ع ١٤) ص ٣٠٨-٣٣٢.
- بصنوي، محمد أحمد؛ والغريب، هشام عبدالحفيظ (٢٠١٥). المرجع الحديث في الهندسة الإدارية. جده: مكتبة الملك فهد للنشر.
- بوقرة، عواطف (٢٠١٤). "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية: دراسة وصفية فارقية لآراء الأساتذة ببعض ثانويات ولاية المسيلة". مجلة دراسات، (٣٠ع)، ص ١٧٨-١٩٨.
- الثبيتي، محمد عثمان (٢٠١٧). "تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات". مجلة رابطة التربويين العرب، (٨٢ع)، ص ٣٢٥-٣٦٦.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- آل الحارث، فاطمة علي عبدالله. إعادة هيكلة العمليات الإدارية وإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
- الحربي، سعيد صلاح (٢٠١٨). "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة". المجلة الدولية للأبحاث التربوية، (٤٢م، ع ٢)، ص ٦٤-١١٠.
- الحميدي، مفلح راتب؛ وسلامة، صبحي؛ وكافي، مصطفى (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات (الهندسة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنون، نادية مراد يوسف. درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠١٠م.
- الدجني، إياد علي (٢٠١٣). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة). مجلة جامعة دمشق، (٢٩م، ع ١)، ص ٣١٧-٣٥٥.
- رفاعي، ممدوح عبدالعزيز (٢٠٠٦). إعادة هندسة العمليات. القاهرة: منشورات جامعة عين شمس.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٧). دراسات إدارية معاصرة. ط ٣. عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلطان، فهد بن صالح (٢٠٠٩). إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الشامخ، نورا (٢٠١٨). التقويم في التعليم. شبكة الألوكة. متوفر على الرابط: <https://www.alukah.net/social/0/124880>
- الشوبكي، مازن جهاد. العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٠م.
- الصباب، أحمد؛ ودياب، عبد الحميد؛ وميمني، خالد؛ وحبيب، شكيل (٢٠١٠). أساسيات الإدارة الحديثة. ط ٣. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الطراونة، سليمان محمد (٢٠١١). "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، (٢٤ع)، ص ٢٦٧-٣١١.
- عامر، سامح عبدالمطلب؛ وقنديل، علاء محمد (٢٠١٠). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- عبد العليم، أسامة؛ والشريف، عمر (٢٠٠٩)، *المدخل الإدارية الحديثة في التعليم*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، محمد البشير (٢٠٠٨)، *دور الادارة التربوية في تخطيط وتنظيم وتوجيه حلقات القرآن الكريم*، الخرطوم: المكتبة الوطنية.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩)، *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، نايف (٢٠١٧)، "ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بالجامعة"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، (٥٨، ٢)، ص ص ٢٠٠-٢٧.
- عليمات، صالح (٢٠٠٧)، *العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عليمات، عالية ساري؛ والعوادة، وليد مجلي، *إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ٢٠١٨م.
- العماري، هاشل مضحي، *تطوير العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية*، (مشروع بحثي غير منشور)، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨م.
- أبو عمنشة، أحمد عبد المجيد، *أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء مصندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة*، دراسة حالة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١م.
- الفوزان، إلهام (٢٠١٣)، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض"، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية*، (٢٨، ٤)، ص ص ٥٠-٨٢.
- القرني، سعداء بنت فرحان، *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي للبنات بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
- الكحلوت، أحمد خليل، *علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٧م.
- المسعودي، عهود ضيف الله، *تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥م.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد؛ وعمر، فدوى فاروق (٢٠٠٧)، *مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي*، الرياض: مكتبة الرشد للنشر.
- مطر، محمد إبراهيم؛ وحسان، حسن محمد؛ ومجاهد، محمد عطوة (٢٠١٢)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: مدخل لتطوير الإدارة المدرسية"، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، (٨٠، ٤)، ص ص ٦٣-١٠٤.
- هامر، مايكل؛ وستيفن، ستانن (٢٠٠٠)، *ثورة إعادة الهندسة*، ترجمة حسين الفلاحي، الرياض: أفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- وزارة التعليم (٢٠١٦)، *الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق*، الإصدار الثاني، الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٨)، *الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق*، الإصدار الثالث، الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠٢٠)، *دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة*، تم الرجوع إليه بتاريخ ١٨-٨-٢٠٢٠م على الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/About.aspx>
- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٦)، *التعليمات في لائحة تقويم الأداء الوظيفي، الصادرة بقرار رقم ٧٠٠/٥٢٠٢ بتاريخ ١٦-٧-٢٠١٦م*، الرياض.

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdous, M. ; Wu, H. (2008). Frame work for process reengineering in higher education: a case study of distance learning exam scheduling and distribution old dominion university, **USA International Review of Research in Open and Distance Learning**, Vol.9, No.3, pp. 1492-3831.
- Ahmad, H. ; Francis, A. & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: critical success factors in higher education, **Business Process Management Journal**, Vol.13, No.3, pp. 172-185.
- Lampathaki, F. ; Koussouris, S. & Psarras, J. (2013). **BPR Lifecycle, Decision Support Systems Laboratory**. Athens: National technical university of Athens.
- Manketvit, S. ; Srisa-ard, B. & Setsaengsri, C. (2016). Development of a Participatory Strategic Management Model for Collaborative Educational Provision Schools. **International Journal of Behavioral Science**. Vol.11, No.1, Pp 19-30.
- Ramachandran, N. (2012). **Business Process Reengineering: Role of Information Technology in the Implementation of Business Process Reengineering**. Referred: 8/18/2020 at http://www.anterron.com/cgi-bin/white_papers/docs/Role_of_IT_in_BPR.pdf.
- Ruanglae, P. ; Sirisuthi, C. & Weangsamoot, V. (2017). The Implementation and Results of the Academic Administration System in the Center for Education Quality Development Network under the Jurisdiction of the Office of the Basic Education Commission of Thailand. **International Education Studies**. Vol.10, No.3, Pp 199-206.
- Savage, G. (2018). Holacratic Engineering Management: A Lean Enterprise System Engineering Innovation. **Unpublished Ph.D Dissertation**. The George Washington University, USA.
- Samali, V. ; Zlotnikova, I. & Watundu, S. (2013). A Quantitative analysis of business process reengineering and organizational resistance – the case of Uganda. **The African Journal of Information Systems**, Vol.5, No.1, pp. 60-99.
- Sibhato, H. & Singh, A. (2012). Evaluation on implementation in ethiopian higher education institutions. **Global Journal of Management and Business Research**, Vol.12, No.11, pp. 1-29.
- Sivaloganathan, S. (2017). **Teaching Engineering Process Management to Graduate Students in an Engineering Management Program Association for Engineering Education**. Atlanta: Engineering Library Division Press.
- Venaik, A. (2015). Qualitative risk level estimation of business process re-engineering efforts and effects with special reference to IT-

- sector. **International Journal of Advanced Computer Research**, Vol.5, No.18, pp. 20-90.
- Zigiari, S. (2000). **Business process reengineering BPR**. report produced for the EC project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques", BPR Hellas SA.
