

مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم  
لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعداد

أ/ عبد الله أحمد علي المالكي

درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية

كلية التربية - جامعة الباحة

د/ محمد عبدالكريم علي عطية

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية - جامعة الباحة



## مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

أ/ عبد الله أحمد علي المالكي و د/ محمد عبدالكريم علي عطية

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستقصاء دلالة الفروق في استجابات العينة التي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، وتم تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة وقد تكونت من مقياسين هما: مقياس تحقيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومقياس الإبداع الإداري، وتم تطبيقهما على عينة عشوائية طبقية قوامها (١٤٦) معلماً بمدارس التعليم العام بمحافظة أضم في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ. واستخدمت المتوسطات الحسابية للكشف عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات العينة وفق متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٤). وكشفت وجود علاقة ارتباط موجبة بين تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، تعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وكانت الفروق في صالح

المعلمين الحاصلين على دورة تدريبية فأكثر في مجال الإدارة. بينما لم تكن الفروق دالة في بقية المتغيرات.  
**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ الإبداع الإداري؛ قادة المدارس؛ محافظة أضم؛ المدارس الحكومية.

## Abstract

This study aims to reveal the extent of achievement made by Principals of schools in the governorate of Adum and satisfaction of the requirements necessary to reengineering the administrative operations and its relation to the extent of administrative creativity among them from the viewpoint of teachers. It further aims to investigate the indication of differences in terms of responses of members of the sample group attributed to different stage of education, academic qualifications, experience, and training courses in the field of school administration. To this aim, the study has employed the descriptive correlative approach. Tool of the study incorporated in a questionnaire has been designed and composed of two scales as follows. The first is a scale that has been designed to measure to what extent the requirements of reengineering the administrative operations have been satisfied. The second is a scale to measure the administrative creativity. The study has been applied on a randomly selected sample group composed of 146 teachers in the general education schools in the governorate of Adum during the second semester of scholar year 1439/1440. The researcher has employed arithmetic means in order to reveal to what extent principals of schools in the governorate of Adum have managed to satisfy and achieve the requirements of reengineering administrative operations, and the level of administrative creativity. Pearson's coefficient has also been employed in order to reveal the correlative relationship

between both variables of the study. ANOVA and T Test have also been employed in order to detect differences in the grades of sample according to variables of the study. Findings of the study reveal that principals of schools in the governorate of Adum have managed to highly achieve the requirements of re-engineering the administrative operations with an arithmetic mean valued at 3.56 and Standard Deviation standing at 0.89. Findings also revealed that the level of administrative creativity has recorded high with an arithmetic mean valued at 3.64 and Standard Deviation standing at 0.94. Findings also revealed positive correlative relationship between achievement made by principals of the schools in the governorate of Adum to the requirements of reengineering administrative operations on one hand and the level of administrative creativity on the other. Moreover, findings revealed statistically indicated differences at the indication level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between average responses of teachers over achievement of requirements of reengineering administrative operations by principals of schools in the governorate of Adum on one hand and the level of administrative creativity among them on the other. Such are attributed to the different number of training courses in the field of management. Differences were in favor of teachers who had attended more training courses in the field of management. Nonetheless, differences have not been suggestive in terms of other variables.

**Keywords:** Re-engineering administrative operations, Administrative Creativity, Principals of Schools, Governorate of Adum, state-owned schools

## المقدمة:

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية المهمة لبناء المجتمع عن طريق إعداد أفراده الإعداد العلمي والتربوي، وصقل مهاراتهم، وهي بالتالي مكاناً خصباً لغرس القيم، وتنمية القدرات والإبداع، كما أنها الجهة المسؤولة عن التغيير والتجديد الذي بات أحد أبرز سمات هذا العصر المتمس بالتكنولوجيا والانفجار المعرفي في شتى المجالات.

فلم يعد عمل المدرسة قاصراً على نقل المعلومات للطلبة، وإنما تطورت وظيفتها، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلبة، ويعملون بروح التعاون والتعاضد، ويتدرب الطالب على التوفيق بين نفسه كفرد وبين المجتمع الذي يعيش فيه، يتمتع بالخير الذي يكفله له المجتمع ويؤدي في نفس الوقت للمجتمع ما استطاع إليه سبيلاً، واتجهت المدرسة إلى العمل على الربط بينها وبين البيئة والتفاعل معها. (عطوي، ١٩: ٢٠١٣).

إن تقدم المجتمعات ورفيها لا يتحقق إلا بتطور أفرادها، وتطور الأفراد غير مرتبط على مرحلة تعليمية معينة أو مرحلة ما بعد التعليم الأساسي أو الثانوي؛ بل هو عملية مستمرة تبدأ منذ سنوات الطفولة المبكرة حتى نهاية المراحل التعليمية، والعملية التعليمية التي تطور قدرات الأفراد يضطلع الدور الرئيسي فيها إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية تهدف إلى تزويد الطلبة بالخبرات والمعارف والمهارات المتنوعة لإعدادهم للحياة، ودور المدرسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة إدارتها والقيادة المدرسية.

وبهذا الصدد أشار عطوي أن الإدارة المدرسية اتسعت مجالاتها وأهدافها في الوقت الراهن، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية ويكل ما يتصل بالطلبة وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي، والإشراف الفني، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة. (عطوي، ٧: ٢٠١٣).

إن التعليم بمراحله المختلفة يعد عنصراً مهماً في بناء المواطن الصالح، ونظراً للدور الذي يقوم به التعليم في تقديم رسالة سامية ألا وهي بناء الأجيال فقد

أوكلت مهمة التعليم إلى وزارة متخصصة تعنى بهذه الرسالة السامية وهي وزارة التعليم؛ لذلك فإن الاهتمام بتطوير العملية التعليمية والاهتمام بها يتطلب بالاهتمام بكافة الجوانب ذات العلاقة بالعملية التربوية من مدخلات وعمليات وتوفير بيئة تعليمية ملائمة تواكب التطور والإبداع للحصول على أفضل المخرجات التعليمية؛ وقد ظهرت في الآونة الأخيرة بعض المفاهيم الحديثة والمداخل المعاصرة في تطوير العملية التعليمية والإدارة المدرسية، ومنها مداخل التطوير والتجديد المؤسسي ممثلة بمدخل إعادة هندسة العمليات، والذي يهدف إلى النهوض بالمؤسسة التعليمية وإدارتها، ويشجع على الابتكار والإبداع والتميز، وهذا لن يتم إلا بوجود إدارة مدرسية لديها قناعات كافية بتحقيق الإبداع الإداري في البيئة التعليمية.

فالقائدات المدرسية في المؤسسات التعليمية يجب أن يكون لديها الوعي الطبيعية المتغيرة للمجتمع الموجود به تلك المؤسسات، كما يجب أن تكون قادرة على الإبداع والابتكار والضبط والتوجيه في إطار من الإيمان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار واتخاذ القرارات على جميع المستويات، بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة التي تعمل بها. (قنديل، ١٣ : ٢٠١٠).

إن العديد من المؤسسات التعليمية حرصت على مواكبة التطورات المتسارعة والأخذ بالأسباب والعوامل التي من شأنها رفع كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف الإنتاج، وهذه الظروف وغيرها هيأت الأجواء لقبول الدعوة إلى ما عرف حديثاً بإعادة هندسة نظم العمل أو ما يطلق عليه (الهندرة) وهي ترجمة للمصطلح Reengineering Business Process، وقد اقتضت الحاجة لإعادة هندسة العمليات في معظم المؤسسات التي استعانت بها لإعادة هيكلة أعمالها. (السلطان، ١٨ : ٢٠٠٩).

وتعد الهندرة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعني البدء من جديد من نقطة الصفر، وتعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية في المؤسسة. (وصوص، ١١٦ : ٢٠١٥)، كما أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية بالمؤسسة من أجل التحسين الجوهرية في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، فالأمر يتعلق بإعادة تنظيم جذري عميق للمؤسسات فيما يتعلق بعملية إنشاء القيمة وهذا من خلال التوجه نحو المستقبل وتسيير العمليات والاستعمال

الذكي للتكنولوجيات الحديثة في ميدان المعلومات من طرف أعضاء أكفاء في المؤسسة، وكل هذا يعتبر بمثابة نقطة انطلاق تسمح بالوصول إلى الأهداف الطموحة. (غول، ٢٠١١: ٩).

ويرى شيراز أن إعادة هندسة العمليات تقوم بدور مهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إحداث تغيير جذري وإعادة تصميم عملياتها الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء واكتساب أساليب تنافسية (تخفيض التكلفة، الجودة، الوقت والإبداع) تساعد المؤسسة على التفوق على منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق. (شيراز، ٢٠١٥: ٧٣).

ونظراً لأهمية الجودة في مخرجات العملية التعليمية فإن هناك تحدي كبير أمام المؤسسات التعليمية للوصول لتلك الجودة بما يواكب التطور المستمر والسريع في شتى المجالات الأمر الذي يتطلب توفر الإبداع والابتكار في مختلف جوانب العملية التعليمية بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، حيث يشير مرعي (٢٠١٤: ٣٩٣) إلى أن المؤسسات التعليمية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في حاجتها إلى رفع مستوى أداءها ليتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع مما تتبع الحاجة إلى متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حيث إن الإبداع الإداري هو الأمل الأكبر للمؤسسات التعليمية لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها.

إن تحقيق متطلبات إعادة هندسة العمليات في الإدارة المدرسية يعمل على تسهيل اتخاذ القرارات بما يتعلق بالعملية التعليمية، كما أن توفير التقنيات الحديثة واستخدامها وتوظيفها في عمليات التدريس بات أمراً جوهرياً لتحقيق تلك الغاية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المدرسة التي تسعى لرفد المجتمع بمخرجات نوعية وذات جودة من الطلبة تتطلب التميز في الأداء والعمليات التعليمية وكذلك التميز والإبداع في الأداء الإداري في إدارة شؤون المدرسة. وقد شهدت محافظة أضم نمواً مضطرباً في الأداء على مستوى البيئة التعليمية خلال السنوات السابقة، إلا أن هذا النمو لا يزال بحاجة إلى تحسين على مستوى العمليات بما يحقق أعلى كفاءة ممكنة بأقصر الطرق وأقل التكاليف. ويرى خليف أن التقارير أشارت إلى أن مكتب

التعليم في محافظة أضم قد حصل على المركز العشرين ضمن مؤشرات الأداء الإشرافي من بين ١٨٥ مكتب تعليم وإشراف على مستوى المملكة محرزاً في ذلك ما نسبته ٨٥% من معدل الأداء (خليف، ٢٠١٧).

إلا أن هذا المستوى لا ينبغي أن يكون هو الطموح فحسب، بل إن الطموح يتوجب أن يكون نحو التقدم لمكانة أعلى تحديداً في ظل تنامي أعداد المدارس هناك والتي تزيد حالياً عن ١١٧ مدرسة للبنين والبنات.

وقد أشارت نشوى خطاب، (٢٠١٧) إلى أن الهندسة الإدارية مدخلاً مهماً للتطوير الإداري، وينعكس هذا التطوير على الأداء في المؤسسات التعليمية، أي أن تسليط الضوء على هذا النهج هو مدخل جوهري لضمان أداء مرتفع، والإبداع أحد سمات الأداء المتميز، وحتى يكون هذا المفهوم سمة في مراحل التعليم الأساسي والثانوي كان لا بد أن يكون سمة المعلمين المبدعين، بل نهجاً إدارياً في إدارة المدرسة التي تشكل نواة البيئة التربوية وأهم مكوناتها. وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن أحد أبرز التحديات التي تواجهها المدارس تزايد الأعباء الإدارية التي تعيق عمل مدير المدرسة والتي جعلت ٧٥% من مدراء المدارس يفكرون بالعزوف عن الإدارة المدرسية (الفوزان، ٢٠١٤)، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في طبيعة العمليات المقدمة في المدرسة، وطبيعة الدور الذي يقوم به المدير، وهذا ضمناً يتحقق في إعادة هندسة العمليات.

لذا، فإن مواكبة التطور على مستوى محافظة أضم يتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية، تستطيع أن تستثمر في المورد البشري، وتحسن مخرجاته، وتقدم نموذجاً مبتكراً ومبدعاً، بما يتناسب مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ولازالت محافظة أضم من المحافظات الصغيرة نسبياً والتي يمكن أن تقدم كنموذج مصغر لأعمال التطوير، ودراسة مدى نجاح منهج إعادة الهندسة فيها وانعكاس ذلك على الإبداع الإداري، وبالتالي يمكن أن الاستفادة بنتائج تلك التجربة حال نجاحها على المحافظات الأخرى الأكبر حجماً أو حتى على مستوى المناطق، في ظل بيئة تعليمية تحتضن أكثر من خمس ملايين طالب ونصف ويقودها ما يربو عن نصف مليون معلم يؤدون رسالتهم في نحو خمسة وثلاثين ألف مدرسة على مستوى المملكة (موقع أرقام الخليج، ٢٠١٧).

سيما وأن هناك دراسات حديثة مثل دراسة الحنتولي (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان، لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تعزي لمتغير الجنس.

كما أوصت دراسة الحنتولي (٢٠١٥) بضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية عن الهندسة الإدارية، وإجراء دراسة عن العلاقة بين الهندسة الإدارية ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية والصحة التنظيمية والولاء التنظيمي. وكما توصلت دراسة مطر (٢٠١٢) إلى ضرورة اعتماد عنصر المكافآت المادية والمعنوية لكل الكفاءات بالمدرسة، ووضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه لدى العاملين بالمدرسة، وربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج التقييم، وتنمية قدرات العاملين على النقد وحل المشكلات.

كما أن نجاح الهندرة وتحقيق أهدافها يتطلب توافر قيادة ريادية ذات رؤية نافذة وتقديم الدعم الكافي لتحقيق النجاح، فضلاً عن توفير بنية تحتية تقنية متكاملة، وتبني ثقافة تواكب التطور وتوفر بنية تنظيمية مرنة (خطاب، ٢٠١٧).

استناداً إلى ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء بعض المتغيرات، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٢. ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٣. ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٤. ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات المالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٥. ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟

٦. "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تعزى للمتغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟"

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

### أهمية الدراسة:

لقد استمدت الدراسة الحالية أهميتها من موضوعها المتمثل في درجة تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما يمكن تقسيم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية وهي على النحو التالي:

### الأهمية النظرية:

لعل الاهتمام بإعادة هندسة العمليات مدخلاً مهماً لتدعيم دور مدير المدرسة، وفرصة لتحسين أوضاع المدارس والنهوض بالعملية التعليمية في محافظة أضم، فهي فرصة للتنمية المجتمعية والمعرفية على مستوى المحافظة ككل. وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من معرفة درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من وجهة نظر المعلمين.

### الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية العملية والتطبيقية في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية وما ستوفره للقادة في مدارس محافظة أضم من مؤشرات إيجابية من واقع تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما تكمن أيضاً الأهمية التطبيقية في أن المكتبة التربوية تفتقر إلى حد كبير إلى الدراسات التي تتركز على تطبيقات إدارية تربوية حديثة تحديداً، فتتبع أهمية الدراسة من أهمية المجال الذي تغطيه، فهي تتناول بيئة التعليم، لما لها من دور جوهري في تحقيق التطوير للعمليات على مستوى المدرسة. وربما هنالك ندرة واضحة في الدراسات التي خصت المدارس بالتركيز على منهج الهندرة. من جهة أخرى فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم دليلاً عملياً لتوجيه قادة المدارس نحو الهندرة، ويمكن أن تشخص أوجه القصور في متطلبات تحقيق الهندرة حتى يتم معالجتها والحد منها.

### حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول الحدود الموضوعية الآتية متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة بالمتطلبات الآتية: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات المالية).
٢. **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية بمحافظة أضم.
٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية للبنين بمحافظة أضم في مراحل التعليم الثلاث (الابتدائية/ المتوسطة/ الثانوية).
٤. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (١٤٣٩هـ/١٤٤٠هـ).

### مصطلحات الدراسة:

#### إعادة هندسة العمليات: Process Reengineering

"هي إجراء تحسين كبير دفعة واحدة وإعادة نظر أساسية عن طريق إعادة تصميم جذرية في العمليات التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة، وهي تعني أيضاً ذلك الانتباه الحاد، والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق في مستوى الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة، والهندرة تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية رفع المستويات أو تقديم الخدمات المتميزة". (الحريري، ٢٠١٢: ١٩٧)

ويقصد بالهندرة في هذه الدراسة بأنها: عملية تعتمد على إعادة النظر في برامج المؤسسة التعليمية في محافظة أضم لكي يتم تطوير العمليات الإدارية، وذلك لتحقيق نتائج إيجابية عالية المستوى في العمل والتخفيف من الأعباء عليها، من خفض التكلفة المادية وسرعة في التغيير وجودة عالية في مستوى الخدمة وتميز في الأداء وذلك خلال فترة زمنية قصيرة.

### متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

"هي التخطيط المسبق للإجراءات المطلوبة لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، واختيار الأسلوب الذي سيتم بواسطته إعادة الهندسة والتحديد الدقيق لأهداف العملية، واختيار الأدوات المناسبة لعملية الهندرة وتحديد مجال إعادة التصميم والنتائج التي يجب تحقيقها". (أسعد، ١٦٠: ٢٠١٨)

ويقصد بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه الدراسة بأنها القدرة على توفر أسباب ودوافع قوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية في محافظة أضم ومدى الحاجة الماسة إلى ذلك ووجود دعم من الإدارة العليا في التعليم تساند هذه العملية، وتكوين فريق مدرب ومعد مسبقاً لهذه العملية، كما يجب توفير كل ما يتطلب من موارد لإنجاح العمل من موارد بشرية ومادية وتقنية، والاعتماد بشكل أساسي على الابتكار والإبداع في هذا العمل. وتقاس درجة تحقيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالدرجة الكلية للمتطلبات (الإدارية، والتنظيمية، والبشرية، والتكنولوجية، والمالية) التي يحصل عليها قادة مدارس محافظة أضم على الأداة المعدة لهذا الغرض.

### الدراسات السابقة:

أجرى الحنتوش (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال تعرف واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية تُعزى إلى المتغيرات (الجنس، الكلية، طبيعة العمل)، وتقديم آليات مقترحة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بناء على أسس إدارة التغيير. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التطويري، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي في الجامعات السعودية الخمس، واستخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة محاور هي (واقع العمليات الأساسية، واقع العمليات المساندة، آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية). وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت درجة تقديره متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية تُعزى لمتغير الجنس، وأوصت الدراسة بتبني الآليات التي كشفت عنها الدراسة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية والعمل على تطبيقها، والعمل على تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من بعض التخصصات الإدارية بالجامعات السعودية لتدريب أعضاء هيئة التدريس على آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بجامعاتهم.

وقد أجرى عساف (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التقدير تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة). ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على (٤) مجالات: (تقنية، بشرية، مالية إدارية)، على عينة مكونة من (٩٥) عضواً من جامعتي الأزهر والإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية كانت عند وزن نسبي (٧٣.٤%). حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، والبشرية في المرتبة الثانية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى على المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة بضرورة تخصيص الموازنات المالية الكافية، وإنشاء وحدة خاصة في كل جامعة مسئولة عن التدريب على مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بالجودة والتحسين المستمر.

بينما أجرى الرشيد (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف المعوقات الإدارية المختلفة (الإدارية، البشرية، والتقنية، والمالية) التي تواجه مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لدى تطبيق هندسة العمليات الإدارية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المدارس الحكومية العاملين في المدارس الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (٢٠٥) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في أربع

محافظات (العاصمة، الفروانية، حولي، مبارك الكبير) تم اختيارها بطريقة عشوائية من المحافظات الست في دولة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم التحقق من دلالة الصدق الظاهري للاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مجال المعوقات المالية جاء في المرتبة الأولى كعميق لتطبيق هندسة العمليات الإدارية، ثم البشرية في المرتبة الثانية، ثم مجال المعوقات التقنية في المرتبة الثالثة، فمجال المعوقات الإدارية في المرتبة الرابعة، وتبين أيضاً عدم وجود اختلاف بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت لمعوقات هندسة العمليات الإدارية، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وأمكن للباحث التوصل إلى مجموعة من التوصيات، منها توفير مبالغ مالية موجهة لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، ومنح مديري ومديرات المدارس سلطة اللامركزية في التصرف في هذه الأموال فيما يروونه مفيداً لتطوير العملية التعليمية في ضوء مدخل هندسة العمليات الإدارية.

كما أجرى حسن وآخرون (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف الهندرة (الهندسة الإدارية) وأهدافها، وتحديد الحاجة لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني لتطوير الأداء الإداري، وتقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط، واستخدمت الباحثة استبانة طبقت على مجموعة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إدراك أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط كانت إيجابية وبدرجة أهمية عالية، وجاء إدراك أفراد العينة لدرجة توافر معوقات تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط بدرجة متوسطة من منظور العينة الكلية، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وأمكن للباحث التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة الهندرة الإدارية لدى العاملين وإنشاء فريق خاص بالهندرة الإدارية في المدارس، وتهيئة المناخ المدرسي الذي يشجع على

التجديد والتطوير وتحفيز الإبداع والابتكار و إخضاعهم للتدريب المستمر على متطلبات تطبيق أسلوب الهندرة.

وقد أجرى إبراهيم، وفرج الله (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق المرونة الإنتاجية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، وبالبلغ عددها (٥٧٢) شركة، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغ عددها (٢٣١) موظف وموظفة من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة لدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية، مستوى توافر المتطلبات إعادة الهندسة العمليات جاءت على النحو الآتي: (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية)، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية تبني التوجه بالتعلم من قبل الشركات وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

وقد أجرى أبو سالم (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكلية الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، ودراسة دلالة الفرق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (٤٥) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٥) إدارياً وأكاديمياً، وقد وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه (٣٠٥) إدارياً وأكاديمياً، حيث تم استرجاع (١٦٠) من الاستبانات الموزعة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكلية الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (٧٧.٩٠%) بدرجة تقدير

كبيرة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة، تعزى لمتغير الكلية، لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً، بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات بالكليات الجامعية بغزة. وقد وضعت الدراسة بعض التوصيات، منها: نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات للعاملين في الكليات الجامعية من أكاديميين وإداريين. وتنمية الموارد البشرية في مجال استخدام الأجهزة التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي الكليات فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.

وأجرى (Shaio et al (٢٠١٤) دراسة هدفت لتحديد تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء الموظفين الإبداعي، وترى الدراسة أنه من المرجح أن يتم تحسين أداء الموظفين من خلال قياس الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المسجلة في بورصة تاوان، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (٨٠٠) استبانة وتم استرجاع (١٤٥) استبانة. واستخدمت الدراسة نموذج القياس ونموذج هيكلية كمنهج للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأداء الموظفين، وأن النتيجة التجريبية تدعم أن قياس الأداء مرتبط بتخفيض التكلفة وتقليل الوقت المطلوب في تنفيذ العمليات الداخلية، وتحسين الجودة في العمليات الخارجية، وتحسين الأداء. وقد أوصت الدراسة أنه يجب تضمين المزيد من المتغيرات لأجراء المزيد من الأبحاث مستقبلاً، وأنه يجب إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال بشكل أوسع حيث تشمل مختلف الشركات والمؤسسات.

وقد أجرى (Ibezim & Obi (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التأكد من الخبرة النيجرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع أسئلة للبحث وفرضية واحدة تم الإجابة عنها واختبارها على التوالي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجامع الدراسة والبالغ عددهم (٣٣٠) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وتم التحقق من صحة الاستبانة من قبل ثلاثة من الخبراء في إدارة المعلومات الاستراتيجية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في

الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس، والتعليم والبحث وإدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية. وقد وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: يجب على مديري الجامعات أن يحاولوا قدر الإمكان من التأكد أن الاستثمارات في الموارد وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات تتناسب إلى حد كبير مع النتائج المتوقعة، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات الأكاديمية. ويجب على مديري الجامعات ضمان استخدام التكنولوجيا المناسبة لعمليات إعادة هندسة العمليات من خلال الإدارة الاستراتيجية لوضع أفضل النتائج.

بينما أجرى (Singh & Sibhato ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وقد جمع الباحثان البيانات عن طريق (١٦٠) إستبانة مسح من أعضاء هيئة التدريس والمقابلات مع الأكاديميين أصحاب العلمية الأساسية، وتم استخدام المنهج المسحي للدراسة. وأظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح الاستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الاستراتيجية، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، وعدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الاستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الاستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية. بناءً على نتائج الدراسة، وأوصت الدراسة على أنه يجب على المنظمات أن لا تستعجل في تنفيذ التغييرات الجوهرية كما في إعادة هندسة العمليات الإدارية، بحيث إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، يمكن أن يؤدي إلى مساوئ تنافسية، وأنه يجب استعراض أساليب العمل، وتحليل الوضع الحالي لتحديد الأهداف والاستراتيجيات الممكنة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة الحالية وتحديد موضوعاتها، وبناء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة بما يناسب مجتمع وعينة الدراسة، وفي تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة، كما ساعدت الدراسة السابقة الدراسة الحالية في اختيار المنهج المناسب الذي سنتبعه الدراسة.

كما تمت الاستفادة من استعراض هذه الدراسات المختلفة التي تتباين في الأهداف والمنهاج وفي مناطق التطبيق، وتعكس رؤى متنوعة حول موضوعها، وذلك في تحديد مشكلة الدراسة وإغناءها، وتحديد الأهداف والمساعدة في تحديد متغيرات الدراسة، كما أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد إجراءات الدراسة وتكوين اختبارها، ومساعدة الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينتها.

### الإطار النظري:

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية Managerial Process

### :Reengineering

يعد مفهوم إعادة هندسة العمليات أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات لزيادة وتحسين الأداء في تسعينات القرن العشرين، بحيث ظهر مفهوم إعادة الهندسة عام ١٩٩٠م، بحيث إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، التي قامت عليها الكثير من المنظمات والمؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي (التركي، ٢٠١٥: ١٢١).

واشتقت كلمة هندرة من الكلمتين هندسة و إدارة، ولقد تم اعتماد هذا المصطلح من مجمع اللغة العربية واشتقاقاتها كالتالي (هندرة، يهندر، فهو مهندر)، وهندرة تعني العلم المتعلق بدراسة العمليات وتطويرها، هندر وتعني القيام بعملية الهندرة، المهندس و تعني الشخص الذي يقوم بعملية الهندرة. (إبراهيم، ٢٠١٤: ٢٣٣)

"وهي إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم عملية اتخاذ القرار بشكل جذري لإحداث انجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة

في مجالات أساسية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة" (هامر وستانتين، ٢٠٠٠).

ويعرفها الصيرفي (٢٠٠٩) بأنها "التخلص التام من كل ما هو قديم: أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون. أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام. والهندرة على النطاق الأصغر تعني: إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الحاسب الذكية وكذلك الشبكات الآلية. وتعني الهندرة على النطاق الأكبر: إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه. وخلاصة فإن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (ص ١٣)

كما عرف (Hodson, & Pangm, 2008) إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". وقد عرفها العجمي (٢٠٠٨) بأنها: "إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، والسرعة والجودة ومستوى الخدمة" (ص ٣٢).

وعرفها عبد الله (٢٠١٢) على أنها: "الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق تغيرات جذرية في الأداء إذا قيست بالتكلفة والدورة الزمنية والجودة وتطبيق أدوات مختلفة وأساليب تركز على العمليات الأساسية الموجهة للعملاء وليس للوظائف التنظيمية" (ص ٢٧٠).

**خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية Managerial Process**  
**Steps Reengineering:**

تركز جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس على الوصول إلى تحسينات جوهرية في جودة العملية التعليمية وزيادة أداء العمليات والتجديد فيها،

ويتطلب ذلك مجموعة من الخطوات لتطبيق إعادة هندسة العمليات، وهي كما يلي (عبد الله، ٢٠١٢: ٥٩):

**الخطوة الأولى: تحديد ومعرفة مجالات التطوير:** ويتم في هذه الخطوة: دراسة الوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، وهل هي تشبع حاجاتهم ومتطلباتهم. إن عملية إعادة هندسة العمليات تهتم بالعمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة فتعيد هندستها، بشكل جذري من أجل تحسين سير العمليات التنظيمية ورفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

**الخطوة الثانية: مرحلة التخطيط:** تبدأ هذه المرحلة بتوضيح طبيعة العمليات التي تؤديها المؤسسة، ووضع معلومات تفصيلية توضح سير كل عملية من عمليات المؤسسة، كما يجب فهم العمليات بشكل كامل ودقيق حتى يتم وضع الحلول التي تتناسب مع طبيعة الموقف.

**الخطوة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة:** وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة هندسة العمليات، وهي أيضاً من أصعب المراحل وقد تتطلب الوقت والجهد فهي تتطلب تحديد التغيير الذي تسعى المؤسسة لأجرائه في ضمن الأهداف المدروسة، وفي هذه المرحلة يجب أن يكون فريق إعادة عمليات الهندسة قد تلقى التدريب المناسب للقيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، وتظهر الأساليب الجديدة في تعديل العمليات وهي زيادة سرعة العمليات، والتقليل من عدد خطوات العملية الواحدة، وإزالة الخطوات التي لا تضيف أي فائدة للعملية.

**الخطوة الرابعة: الاقتداء بالنماذج الناجحة:** تهدف هذه المرحلة للتعرف على أفضل التطبيقات في المؤسسات التي تعمل في نفس المجال سواء كانت محلية أو عالمية، وذلك للاستفادة وللاسترشاد بما حققته هذه المؤسسات، والاقتداء بالأساليب والطرق الجديدة التي توصلت إليها والاقتداء يساعد على التوصل إلى أساليب التفكير الإبداعي.

**الخطوة الخامسة: إعادة تصميم العمليات:** عند وضع تصميم للعمليات الجديدة يفضل طرح أكثر من بدل، ويجب أن تحقق الشروط التالية: وهي أن تضمن تحقيق الخطط المستقبلية للمؤسسة، كما يمكن تحقيقها ضمن موارد المؤسسة، وأن تؤدي إلى نقلة نوعية وتغيير واضح. وبعد ذلك يتم اختيار أفضل وأسرع وأدق البدائل، ولكي تصل الإدارة إلى أفضل تصميم للعمليات يجب أن تستخدم وتوظف تكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

**الخطوة السادسة: التطبيق والمتابعة:** أي أنه عند وضع الخطط الجديدة لا بد من تدريب الأفراد على الاستراتيجيات الجديدة المراد تنفيذها بأقل عدد من الأخطاء والصعوبات، وهذا يحتاج إلى متابعة بشكل مستمر وتحديد درجة فعالية العمليات الجديدة في تحسين الأداء المؤسسي.

والمقصود في هذه الدراسة أن هناك أكثر من نمط لبناء وتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولكن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومدى اهتمام القادة والعاملين بأهمية هذه العملية، والموارد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية، بحيث يتم إجراء هذه العملية وفق خطوات مدروسة ومحددة لضمان نجاح العملية وتحقيق الأهداف المرسومة.

**خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية Managerial Process Reengineering Characteristics:**

يختلف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية عن مداخل التطوير الإداري الأخرى في أنه مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين للمؤسسة التعليمية بشكل جذري وسريع، وهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات، وهما كما يلي (السر، ٢٠٠٨: ٤١):

**الخاصية الأولى خاصة التكامل الوظيفي:** حيث إن تخصيص طبيعة العمل يعني التخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، وتحسين مستوى الرقابة نظراً لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.

**الخاصية الثانية خاصة تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن:** ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

**الخاصية الثالثة خاصة متابعة خطوات العمل بشكل طبيعي:** حيث يتميز مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب التخطيط التقليدي، وجعل عملية التخطيط ترجع لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيدي في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

**الخاصية الرابعة خاصة إجراء إعادة الهندسة للأمور الأكثر طلباً:** حيث يتم اختيار فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بناءً على السرعة والكفاءة.

الخاصية الخامسة خاصة تقليل الرقابة: وذلك بتفادي الأعمال التقليدية التي لا تضيف أي إضافة ملموسة، لذلك فإن إعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. لأن العمليات التقليدية محاطة بمستويات كثيرة من المراقبة والمراجعة.

الخاصية السادسة خاصة الموظفون يتخذون القرارات: حيث لا تقوم المنظمات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات بدمج أفقي بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين، حيث أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.

الخاصية السابعة خاصة التحويل إلى المركزية واللامركزية: وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات، تستطيع المنظمات التي تتبنى الهندرة من التوافق ما بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد التكنولوجيا على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة.

### عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية Managerial Process :Reengineering Elements

يمكن لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أن تعمل وفقاً لمجموعة من العناصر سواء كانت منفردة أو مجتمعة في عملية إعادة الهندسة، وقد تميزت إعادة هندسة العمليات بعدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها، ومن أهم هذه العناصر ما يلي (البناء، ٢٠١٣: ٤٤٠):

**العنصر الأول:** أن يكون التغيير في الأساسيات "إعادة التفكير في الأساسيات": إعادة النظر في العمليات الأساسية، التي ترسم منهجية العمل المتبعة، حيث إنه قد ثبت في كثير من الأحيان أن أساليب العمل المتبعة، هي أساليب بيروقراطية لا تتلاءم مع المتغيرات الحديثة، لذا فإن إعادة هندسة العمليات تشمل: تغييرات جذرية إيجابية، وتتجاوزها إلى الأعمال نفسها.

**العنصر الثاني:** أن يكون التغيير جذري "إعادة التصميم الجذري": ويعني أن التغيير يكون من الجذور لأساليب العمل وليس تغييرات سطحية للوضع القائم، وإنما هي التخطيط لأساليب جديدة إبداعية وجوهريّة تعمل على إحداث تغييرات واضحة وملموسة.

**العنصر الثالث:** أن تكون النتائج جوهرية: تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق نتائج جوهرية، أي تحقيق تغيرات ملحوظة في معدلات الأداء، حيث إن إعادة هندسة العمليات تستخدم عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء، من خلال التخلي عن الأساليب القديمة، وتبني كل ما هو جديد ومبتكر.

**العنصر الرابع:** أن يكون التغيير في العمليات الرئيسية: يعد إجراء العمليات من أكثر الأمور صعوبة وهي التي يواجهها الإداريين، حيث يجب أن يكون التركيز على العمليات، فالعملية هي "مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستفيدين"، وقد أصبح هناك اهتمام كبير على العمليات، وذلك لأن التغيير الإيجابي في العمليات يحدث تغييرات جوهرية في المؤسسة (الشبلي والنورس، ٢٠٠٩: ٤٦١).

**العنصر الخامس:** أن يعتمد على تكنولوجيا المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات على تكنولوجيا المعلومات، واستخدام التقنيات الحديثة بشكل فعال، بحيث يتم استغلالها بالشكل الأمثل لأحداث تغيير جذري في عمليات المنظمة.

**العنصر السادس:** أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي: تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستقراء ويكون ممثلاً في التغيير قبل ظهور أي مشاكل تتطلب التغيير، حيث إن إعادة هندسة العمليات تعمل على التخطيط المستقبلي لتفادي المشاكل قبل ظهورها.

وتؤكد هذه الدراسة على أن أسلوب إعادة هندسة العمليات يختلف عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى، بحيث يكون فيها التغيير جذري، وليس تغيير سطحي، بحيث إنه يهتم في العمليات وليس بالإدارات، ويعتمد على توظيف التقنية والتكنولوجيا لتقليل الوقت، وبالتالي عند استخدام إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية يساعد على تحقيق نتائج جوهرية تكون واضحة في معدلات الأداء.

**أهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية Managerial Process**  
**Reengineering Objectives:**

تسعى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغييرات جذرية في الأساليب التنظيمية والإدارية، وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع متطلبات

العصر، كما تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق الجودة والسرعة، وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة، وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف التالية (التركي، ٢٠١٥: ١٢٦):

**الهدف الأول: تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل في تغيير الأساليب والوسائل المتبعة لتمكين العاملين والنظر إلى احتياجاتهم وتفعيل إعادة هندسة العمليات بناءً على تلك الاحتياجات، وأجراء تغييرات جذرية في هيكلية المؤسسة تبعاً لتغيرات البيئة المحيطة.

**الهدف الثاني: تحقيق السرعة:** حيث تتمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة كبيرة وذلك نتيجة لسرعة توفر المعلومات والبيانات المهمة، وتسهيل عملية الحصول عليها لكل من القادة والأفراد العاملين في المنظمة، وذلك يضمن الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة.

**الهدف الثالث: تخفيض التكلفة:** وذلك عن طريق التركيز على العمليات التي تضيف قيمة فعلية للمؤسسة، والاستغناء عن الإجراءات التقليدية التي لا تضيف أي قيمة مضافة لأداء المنظمة.

**الهدف الرابع: تحقيق الجودة:** وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأفراد، وتحسين نوعية المخرجات.

**الهدف الخامس: التركيز على العملاء:** من خلال توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء وعن تحديد ومعرفة احتياجات الأفراد والعمل على إشباع هذه الاحتياجات.

وفي هذه الدراسة يمكن القول بأن من أهم أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة هو التركيز على المتعلمين وتحديد متطلباتهم والعمل على تحقيق تلك المتطلبات، بحيث تتم إعادة بناء وصياغة العمليات لتحقيق هذه المتطلبات، وأنه يجب على القادة والإداريين أن يختاروا مختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة، فعملية الاختيار الموقفة تعد من أسس نجاح العملية.

**أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية Managerial Process Reengineering Importance:** إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق للمؤسسات التعليمية فوائد كبيرة بكل كفاءة وفعالية، فتضمن المؤسسات

التعليمية استمرارها في مواجهة التحديات الجديدة، وتحقيق نتائج كبيرة في تقديم الخدمات والسرعة في الأداء.

وتتضح أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في كونها تسهم في (الرشيدي، ٢٠١٧: ١٧): وهي سرعة أداء العمل وجودته، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للأفراد، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين وإعطائهم المزيد من الصلاحيات.

كما تظهر أهمية هذا الأسلوب من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المتعلقة بأداء الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، والذي يساعد بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والعالمي (Ahadi، ٢٠٠٩: ١١٠).

وتسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى وضع تصميم جذري وسريع للعمليات التي تتسم بالقيمة الاستراتيجية بهدف إحداث تغييرات تحقق قيمة مضافة. وتبسيط أنظمة العمل، واختيار أنظمة أكثر فاعلية، وتحقيق المرونة وتحفيز العاملين للارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى المنافسة، وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأفراد. لذلك لا بد من توفير أساليب وآليات عملية مثل استخدام الأساليب الكمية التي تساعد في تقنية قياس الأداء، والتحسين المستمر لجودته، وإحداث تغييرات جذرية في نظام إدارة المؤسسة.

وقد حددت دراسة Nicolao (٢٠١٤: ٤٩٦) أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة، وهي كما يلي: وهي أن تحدد معايير الأداء المطلوبة سواء للعاملين أو للإدارة. كما يجب أيضاً تحديد السياسات والقواعد والإجراءات وتعديلها لتلائم المتغيرات الحديثة. وتنظيم العاملين في فرق لتحقيق إدارة ذاتية، وتفويض السلطة. وتشكيل الهيكل التنظيمي لتوزيع الأعمال والمسؤوليات. وصياغة الوحدات والمفردات الدراسية الموجودة لتحسين تدريسها. وتجريب أساليب جديدة كالتعليم المبرمج، والتعليم عن بعد، وغيرها من أساليب التعليم الحديثة التي تحقق تقديم خدمة متميزة.

وفي الدراسة الحالية يمكن القول إن من خلال تطبيق المؤسسات التعليمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يساعد على إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة وبدون تكاليف، فتعطي المدرسة للموظف قدراً من المهام والمسؤوليات، فيتحرر

الموظف من الرقابة الذاتية، ويظهر ما لديه من ابتكارات وإبداعات تزيد من إنتاجية المدرسة، وأن تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية يفتح المجال لاستخدام أساليب جديدة في التعليم، وفتح المجال أمام المعلمين والموظفين للمشاركة في صنع القرار وتحسين سير العملية التعليمية ككل.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لتحقيق أهداف الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

**عينة الدراسة:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغت العينة (١٤٦) معلماً.

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	ابتدائي	٨٨	٦٠.٣
	متوسط	٣١	٢١.٢
	ثانوي	٢٧	١٨.٥
	<b>المجموع</b>	<b>١٤٦</b>	<b>١٠٠</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٣٢	٩٠.٤
	دراسات عليا	١٤	٩.٦
	<b>المجموع</b>	<b>١٤٦</b>	<b>١٠٠</b>
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٥٦	٣٨.٤
	١٠ سنوات فأكثر	٩٠	٦١.٦
	<b>المجموع</b>	<b>١٤٦</b>	<b>١٠٠</b>
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	بدون دورات تدريبية	٥٦	٣٨.٤
	دورة تدريبية فأكثر	٩٠	٦١.٦
	<b>المجموع</b>	<b>١٤٦</b>	<b>١٠٠</b>

يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة بحسب المرحلة التعليمية تتمثل في معلمي المرحلة الابتدائية، حيث بلغ عددهم (٨٨) معلماً، بنسبة (٦٠.٣%) من مجموع أفراد العينة، يليهم معلمي المرحلة المتوسطة، حيث بلغ عددهم (٣١) معلماً، بنسبة (٢١.٢%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المعلمون بالمرحلة الثانوية، حيث بلغ عددهم (٢٧) معلماً، بنسبة (١٨.٥%). وجاءت أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي متمثلة في المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (١٣٢) معلماً،

بنسبة (٩٠.٤%) من مجموع أفراد العينة، في المقابل جاء المعلمون الحاصلون على مؤهلات عليا كأقل نسبة، حيث بلغ عددهم (١٤) معلماً، بنسبة (٩.٦%). أما على مستوى الخبرة، فإن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة تتمثل في المعلمين ذوي خبرة ١٠ سنوات فأكثر، حيث بلغ عددهم (٩٠) معلماً، بنسبة (٦١.٦%) من مجموع أفراد العينة، فيما كانت أقل نسبة لدى المعلمين ذوي خبرة أقل من ٥ سنوات، حيث بلغ عددهم (٥٦) معلماً، بنسبة (٣٨.٤%). وجاءت أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة بحسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة متمثلة في المعلمين الحاصلين على دورة تدريبية فأكثر، حيث بلغ عددهم (٩٠) معلماً، بنسبة (٦١.٦%) من مجموع أفراد العينة، في المقابل جاء المعلمون غير الحاصلين على دورات تدريبية كأقل نسبة، حيث بلغ عددهم (٥٦) معلماً، بنسبة (٣٨.٤%).

**أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة بهدف تعرف مستوى قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### صدق الأداة:

#### الصدق الظاهري:

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين حيث طُلب منهم الحكم على مدى انتماء كل عبارة للمجال الذي وردت فيه، وسلامة الصياغة اللغوية للعبارة، وما يرون إضافته أو تعديله أو حذفه. وفي ضوء توجيهات لجنة التحكيم، تمّ الإبقاء على العبارات التي حظيت بنسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من المحكمين، وتم القيام بعدد من التعديلات، حيث تم حذف عبارة واحدة من المتطلبات التنظيمية وهي العبارة رقم (٣) (تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة لقادة المدارس)، وإضافة أربع عبارات وهي المرقمة (٤، ٦، ٧، ٨)، وتعديل الصياغة اللغوية لعدد من العبارات، مثل العبارة (يعمل قائد المدرسة على توفير برامج تدريبية توضح أهمية التخطيط لعملية إعادة التصميم) التي أصبحت بعد التعديل (يعمل قائد المدرسة على توفير برامج تدريبية توضح أهمية عملية إعادة التصميم).

وتم الإبقاء على جميع عبارات المتطلبات الإدارية وإضافة أربع عبارات وهي المرقمة (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨)، وتعديل الصياغة اللغوية لعدد من العبارات،

مثل العبارة (يحدد قائد المدرسة العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها) التي أصبحت بعد التعديل (يحدد قائد المدرسة العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية).

وتم حذف عبارة واحدة من المتطلبات البشرية وهي العبارة رقم (١٤) (تشارك الإدارة المحلية والمجتمع في عملية التخطيط ومتابعة سير العمل بالمدرسة)، وإضافة ثلاث عبارات وهي المرقمة (٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦)، وتعديل الصياغة اللغوية لعدد من العبارات، مثل العبارة (يسهم نظام منح الحوافز والمكافآت على التغيير الإيجابي في أداء المعلمين) التي أصبحت بعد التعديل (يعمل قائد المدرسة على توفير نظام للحوافز والمكافآت للمساعدة على التغيير الإيجابي في أداء المعلمين).

وتم الإبقاء على جميع عبارات المتطلبات المالية، وإضافة عبارة واحدة وهي رقم (٣٢) (يعمل قائد المدرسة على تخصيص جزء من الميزانية لتطوير أداء المعلمين)، وتعديل الصياغة اللغوية لعدد من العبارات، مثل العبارة (يتوفر للمدرسة موارد مالية غير حكومية لدعمها) التي أصبحت بعد التعديل (يعمل قائد المدرسة على إشراك المجتمع بتوفير موارد مالية غير حكومية لدعم المدرسة).

وتم حذف عبارتين من المتطلبات التكنولوجية وهي العبارات المرقمة (٢٣، ٢٤)، وإضافة خمس عبارات وهي المرقمة (٣٣، ٣٥، ٣٦، ٣٩، ٤٠)، وتعديل الصياغة اللغوية لعدد من العبارات، مثل العبارة (تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق وتنظيم العمل الإداري بين قائد المدرسة والمعلمين) التي أصبحت بعد التعديل (يوفر قائد المدرسة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تنسيق وتنظيم العمل الإداري).

وفي ضوء التعديلات التي قام بها الباحث، تم الاطمئنان على صدق محتوى الاستبانة، والتأكد أنها تقيس ما أعدت من أجله.

### صدق البناء الداخلي للأداة:

تم التأكد من البناء الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) معلماً، وحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية مع كل مجال فرعي بالمحور.

جدول (٢) معامل الارتباط بيرسون بين العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية مع كل مجال فرعي بالمحور

المتطلبات التكنولوجية		المتطلبات المالية		المتطلبات البشرية		المتطلبات الإدارية		المتطلبات التنظيمية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٩٠١.	٣٣	.881**	٢٧	.844**	١٩	.886**	٩	.867* *	١
**٩٤٩.	٣٤	.850**	٢٨	.766**	٢٠	.813**	١٠	.880* *	2
**٩٢٠.	٣٥	.885**	٢٩	.855**	٢١	.906**	١١	.824* *	3
**٨٩٠.	٣٦	.918**	٣٠	.936**	٢٢	.837**	١٢	.914* *	٤
**٩٢٦.	٣٧	.859**	٣١	.783**	٢٣	.876**	١٣	.790* *	٥
**٨٨٥.	٣٨	.814**	٣٢	.861**	٢٤	.722**	١٤	.850* *	٦
**٨٠٣.	٣٩	-	-	.816**	٢٥	.878**	١٥	.808* *	٧
**٨٤٣.	٤٠	-	-	.818**	٢٦	.812**	١٦	.850* *	٨
-	-	-	-	-	-	.859**	١٧	-	-
-	-	-	-	-	-	.845**	١٨	-	-

يشير الجدول (٢) إلى أنّ قيم الارتباط في المجال الأول "المتطلبات التنظيمية" تراوحت بين (٠.٧٩٠ - ٠.٩١٤)، وتراوحت في المجال الثاني "المتطلبات الإدارية" بين (٠.٧٢٢ - ٠.٩٠٦)، وتراوحت قيم الارتباط بالنسبة للمجال الثالث "المتطلبات البشرية" بين (٠.٧٦٦ - ٠.٩٣٦). وتراوحت قيم الارتباط بالنسبة للمجال الرابع "المتطلبات المالية" بين (٠.٨٥٠ - ٠.٩١٨)، وتراوحت قيم الارتباط للمجال الخامس "المتطلبات التكنولوجية" بين (٠.٨٠٣ - ٠.٩٤٩)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

ويوضح الجدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المجالات الفرعية المعبرة عن درجة تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للمحور ككل.

جدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المجالات الفرعية المعبرة عن درجة تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة

هندسة العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للمحور

محور إعادة الهندسة الإدارية	المجال
**٩١٠.	المتطلبات التنظيمية
**٩٧٣.	المتطلبات الإدارية
**٩٧٣.	المتطلبات البشرية
**٨٩٧.	المتطلبات المالية
**٩٧٤.	المتطلبات التكنولوجية

يشير الجدول (٣) إلى أنّ قيم الارتباط بين المجالات الفرعية المعبرة عن درجة تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للمحور ككل تراوحت بين (٠.٨٩٧ - ٠.٩٧٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ في ضوء استجابات مقياس ليكرت. ويبين الجدول (٤) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة ومجالاته الفرعية.

جدول (٤) الثبات لمحاور الاستبانة ومجالاتها الفرعية

ألفا كرونباخ	المجال
٠.٩٤٥	المتطلبات التنظيمية
٠.٩٤٤	المتطلبات الإدارية
٠.٩٣٧	المتطلبات البشرية
٠.٩٣٣	المتطلبات المالية
٠.٩٦٢	المتطلبات التكنولوجية
٠.٩٨٦	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات (٠.٩٨٦)، وتراوحت في كل مجال من مجالاته الفرعية بين (٠.٩٣٣)، و(٠.٩٦٢). وتشير النتائج السابقة إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً- نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة الذي نص على ما يلي: "ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجه نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم

لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	عالية	0.84	3.69	المتطلبات الإدارية
٢	عالية	0.91	3.64	المتطلبات التنظيمية
٣	عالية	0.99	3.56	المتطلبات البشرية
٤	عالية	0.96	3.55	المتطلبات التكنولوجية
٥	متوسطة	1.10	3.27	المتطلبات المالية
-	عالية	0.89	3.56	المتوسط العام للمحور ككل

يتضح من الجدول (٥) أن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين على هذا المحور ككل (٣.٥٦)، وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لهذا المحور بمختلف مجالاته بين (٣.٢٧)، و(٣.٦٩).

وجاء مجال المتطلبات الإدارية في مقدمة المجالات التي تحققت فيها متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، يليه المتطلبات التنظيمية، بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، ثم المتطلبات البشرية، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، ثم المتطلبات التكنولوجية، بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وأخيراً المتطلبات المالية، بمتوسط حسابي (٣.٢٧).

وقد تعزى هذه النتائج إلى كون قادة المدارس في محافظة أضم يدركون أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تطوير العمل بالمدرسة وإحداث

تغييرات إيجابية في صلبه، وإسهامها في مواكبة التطورات الإدارية والتربوية والمعرفية والتقنية، وكونهم لديهم استعدادات واتجاهات إيجابية نحو الهندرة، كما أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لتطبيقها على أرض الواقع، من خلال استفادتهم من البرامج التدريبية واطلاعهم على متطلبات التطبيق، وحرصهم على توفيرها. كما يرجع ذلك إلى امتلاك قادة المدارس للصلاحيات اللازمة التي تخول لهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة في عملية التطوير، وبحكم مجيء المتطلبات المالية في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق متوسطة في ضوء ما تتطلبه إعادة هندسة العمليات الإدارية من توافر اعتمادات مالية عالية لتحديث الأجهزة والمرافق والتقنيات، وتنفيذ البرامج اللازمة، وتدريب العاملين بالمدرسة، الأمر الذي قد لا يكون متاحاً بصورة مناسبة في ظل محدودية الميزانيات التشغيلية للمدارس. وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كدراسة (إبراهيم وفرج الله، ٢٠١٧) التي أشارت إلى توافر متطلبات إعادة الهندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية بدرجة كبيرة، ودراسة (Singh & Sibhato، ٢٠١٢) التي كشفت أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض.

#### ثانياً- نتائج الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجه نظر المعلمين؟

يوضح الجدول (٦) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لاستجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم  
لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

جدول (٦) استجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	يقوم قائد المدرسة بمتابعة الأعمال الإدارية التي يتم إعادة تصميمها.	٣.٩٣	٩٨٧.	عالية	١
١	يعتمد قائد المدرسة على خطة تنظيمية واضحة ومكتوبة لإحداث التغيير.	٣.٨٠	٩٨٧.	عالية	٢
٦	يقوم قائد المدرسة بوضع خطة تنظيمية لمواجهة الأمور الطارئة أثناء سير العمل.	٣.٧٨	١.٠٨٠	عالية	٣
٢	يوفر قائد المدرسة هيكل تنظيمي لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء عملية إعادة التصميم.	٣.٦٦	٩٩٢.	عالية	٤
٤	يعتمد قائد المدرسة خطة تنظيمية لتنمية وتطوير قدرات المعلمين.	٣.٥٨	١.١٣٢	عالية	٥
٧	يعمل قائد المدرسة على تحديد أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة التنظيمية.	٣.٥٧	١.١١٤	عالية	٦
٣	يعمل قائد المدرسة على توفير برامج تدريبية توضح أهمية التخطيط لعملية إعادة التصميم.	٣.٥٣	١.١٢٢	عالية	٧
٨	يعمل قائد المدرسة على إشراك المجتمع في عملية التخطيط ومتابعة سير العمل بالمدرسة.	٣.٣٠	١.٢١١	متوسطة	٨
-	المتوسط العام للمتطلبات التنظيمية	3.64	0.91	عالية	-

يتضح من الجدول السابق تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين على هذا المجال ككل (٣.٦٤)، وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المجال بين (٣.٣٠)، و(٣.٩٣).

وجاءت المتطلبات التنظيمية متحققة بدرجات متراوحة بين متوسطة وكبيرة، وحصلت سبع متطلبات على درجة تحقق كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٣) و(٣.٩٣)، وتمثلت أكبر المتطلبات التنظيمية المتحققة لدى قادة مدارس محافظة أضم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في (قيام قائد المدرسة

بمتابعة الأعمال الإدارية التي يتم إعادة تصميمها، واعتماده على خطة تنظيمية واضحة ومكتوبة لإحداث التغيير)، بمتوسطات حسابية على التوالي (٣.٩٣)، (٣.٨٠). ويعود ذلك إلى وعي قادة المدارس بمسئولياتهم القيادية والإدارية وأن المتابعة والمراقبة للأعمال التي تم إعادة تصميمها هي من مشمولاتهم ومن مهامهم الأساسية عند إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي أمر بالغ الأهمية، حيث يتطلب إعادة تصميم العمليات الإدارية متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وهذه النتائج قد تعزى للاعتماد على خطة تنظيمية واضحة ومكتوبة لإحداث التغيير إلى وعي قادة المدارس أن إحداث التغيير من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يتم إلا بالتخطيط له بشكل علمي وسليم، وكون التخطيط الجيد يساعد على اختصار الوقت والجهد، والتقليل من التكاليف التي تتطلبها عملية الهندرة، وحتى تتحقق الأهداف المحددة من هذه العملية بشكل دقيق.

بينما حصلت عبارة واحدة على درجة تحقق متوسطة، وهي (عمل قائد المدرسة على إشراك المجتمع في عملية التخطيط ومتابعة سير العمل بالمدرسة)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات التنظيمية تحققاً لدى قادة المدارس لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بمتوسط حسابي (٣.٣٠). وقد يعود ذلك إلى محدودية إدراك قادة المدارس لأهمية إشراك المؤسسات المجتمعية في عملية التخطيط ومتابعة سير العمل بالمدرسة أثناء عملية إعادة الهندسة الإدارية بها، وقصور آليات التنسيق والشراكة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية في عملية التطوير بالمدرسة. وربما يعود ذلك إلى اعتقاد عدد من قادة المدارس أن التخطيط والمتابعة للأعمال الإدارية التي يتم إعادة تصميمها هي من مشمولات عملهم، ويتحملون مسؤوليتها، وكون مشاركة المجتمع في عملية التخطيط والمتابعة ربما تفقد السطة والنفوذ القيادي الذي يتمتعون به، كما قد يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة، وأن الأنظمة واللوائح الإدارية العليا قد تحول دون تحقيق ذلك.

وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة (إبراهيم وفرج الله، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مستوى توافر المتطلبات إعادة الهندسة العمليات جاءت على النحو الآتي: (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) حيث جاءت المتطلبات التنظيمية في المرتبة الأولى، واختلفت نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة (Singh & Sibhato،

مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم  
لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

(٢٠١٢) التي أشارت أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض. نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجه نظر المعلمين؟"

يوضح الجدول (٧) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لاستجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (٧) استجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
١	عالية	٩١٧.	٤.١٩	يقوم قائد المدرسة بتوزيع المهام الإدارية على العاملين بالمدرسة.	١٠
٢	عالية	١.٠٣٧	٣.٩١	يوفر قائد المدرسة سجلات إدارية تساعد على تنظيم عملية إعادة التصميم.	١٦
٣	عالية	٩٩٠.	٣.٨٤	يعمل قائد المدرسة على تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية.	٩
٤	عالية	١.٠٦٦	٣.٨٣	يقوم قائد المدرسة بتفويض صلاحيات كافية للمعلمين لإنجاز المهام بسهولة.	١٥
٥	عالية	١.٠٦١	٣.٨٢	يعمل قائد المدرسة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية.	١٨
٦	عالية	٩٧٨.	٣.٧٠	يحدد قائد المدرسة العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.	١١
٧	عالية	١.٠١٧	٣.٥٥	يوفر قائد المدرسة معلومات خاصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتعميم ونشر ثقافة التغيير.	١٧
٨	عالية	١.٠٧٧	٣.٥٤	يقوم قائد المدرسة بتطبيق برامج الجودة الشاملة أثناء العمل على إعادة التصميم.	١٢
٩	عالية	١.١١٦	٣.٥٢	يعمل قائد المدرسة على تطوير قدرات الكوادر الإدارية.	١٣
١٠	متوسطة	١.٢٦٧	٣.٠٢	يستعين قائد المدرسة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة تصميم العمليات الإدارية.	١٤
-	عالية	0.84	3.69	المتوسط العام للمتطلبات الإدارية	

يتضح من الجدول السابق تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين على هذا المجال ككل (٣.٦٩)، وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المجال بين (٣.٠٢)، و(٤.١٩).

وجاءت المتطلبات الإدارية متحققة بدرجات متراوحة بين متوسطة وكبيرة، وحصلت تسع متطلبات على درجة تحقق كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٢) و(٤.١٩)، وتمثلت أكبر المتطلبات الإدارية المتحققة لدى قادة مدارس محافظة أضم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في (قيام قائد المدرسة بتوزيع المهام الإدارية على العاملين بالمدرسة، وتوفير قائد المدرسة سجلات إدارية تساعد على تنظيم عملية إعادة التصميم)، بمتوسطات حسابية على التوالي (٤.١٩)، و(٣.٩١).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون توزيع المهام الإدارية هي من المهام والمسؤوليات الأساسية لقائد المدرسة، حيث يتولى تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين بمدرسته بما يتناسب مع متطلبات إعادة تصميم الأعمال الإدارية. كما أن قائد المدرسة عند تبنيه فكرة إعادة الهندسة يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وتحديد مسؤولياته، ويقوم بدعم فريق العمل ومتابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

كما يرجع توفير قائد المدرسة سجلات إدارية تساعد على تنظيم عملية إعادة التصميم إلى كون تنظيم السجلات الإدارية والملفات والإحصاءات والشؤون المالية هي من المسؤوليات الإدارية لقائد المدرسة، وهي ذات أهمية بالغة في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها.

بينما حصلت عبارة واحدة على درجة تحقق متوسطة، وهي (يستعين قائد المدرسة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة تصميم العمليات الإدارية)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات الإدارية تحققاً لدى قادة المدارس لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بمتوسط حسابي (٣.٠٢). وقد يعود ذلك إلى ما يتطلبه الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة تصميم العمليات الإدارية من تكاليف مادية عالية لا يمكن الإيفاء بها في ضوء محدودية ميزانيات المدرسة وكثرة أعباءها المادية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحنوش، ٢٠١٨) التي أشارت إلى أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء) بالأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة. نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجه نظر المعلمين؟"

يوضح الجدول (٨) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لاستجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (٨) استجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١	عالية	١.٢٠٢	٣.٧٥	يعمل قائد المدرسة على رفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.	٢٥
٢	عالية	١.٠٤٧	٣.٧٣	يعمل قائد المدرسة على مساعدة المعلمين في إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	٢٢
٣	عالية	١.١٤٣	٣.٦٤	يعمل قائد المدرسة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	٢٠
٤	عالية	١.٠٤٢	٣.٥٩	يعتمد قائد المدرسة خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات المعلمين.	١٩
٥	عالية	١.١٠٣	٣.٥٤	يعمل قائد المدرسة على تطوير قدرة الكوادر الإدارية في إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة.	٢٤
٦	عالية	١.٢١٥	٣.٤٥	يعمل قائد المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين باستمرار.	٢٦
٧	متوسطة	١.١٧٢	٣.٣٩	يوفر قائد المدرسة برامج حديثة لتدريب المعلمين على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	٢١
٨	متوسطة	١.٢٥٩	٣.٣٦	يعمل قائد المدرسة على توفير نظام للحوافز والمكافآت للمساعدة على التغيير الإيجابي في أداء المعلمين.	٢٣
-	عالية	0.99	3.56	المتوسط العام للمتطلبات البشرية	

يتضح من الجدول السابق تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين على هذا المجال ككل (٣.٥٦)، وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المجال بين (٣.٣٦)، و(٣.٧٥).

وجاءت المتطلبات البشرية متحققة بدرجات متراوحة بين متوسطة وكبيرة، وحصلت ست متطلبات على درجة تحقق كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٥) و(٣.٧٥)، وتمثلت أكبر المتطلبات البشرية المتحققة لدى قادة مدارس محافظة أضم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في (عمل قائد المدرسة على رفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وعلى مساعدة المعلمين في إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية من أهم المتطلبات الإدارية المتحققة في هذا المجال، بمتوسطات حسابية (٣.٧٥) و(٣.٧٣).

وقد تعزى هذه النتائج إلى إدراك قادة المدارس لأهمية المعلمين في العملية التعليمية والتربوية، وإدراكهم أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يستوجب تغيير الممارسات الإدارية الإشرافية من ممارسات تفتيشية إلى ممارسات تطويرية تراعي الجانب الإنساني في العمل الإداري والتربوي وتهتم بالعنصر البشري، وتقوم على رفع الروح المعنوية للمعلمين، من خلال إشراكهم في التخطيط المدرسي واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات إليهم، والعمل على معالجة مشكلات المعلمين وتلبية احتياجاتهم، وإشباع حاجة التقدير وإثبات الذات لديهم، كما يتم ذلك من خلال توفير قادة المدارس لمناخ عمل، وثقافة تنظيمية تجمع المعلمين والعاملين بالمدرسة على قيم ومبادئ معينة، ومن ذلك تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية، ونشر روح الفريق والعمل الجماعي، والتوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، ومكافأة وتحفيز المعلمين المبدعين والتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق.

بينما حصلت عبارتان على درجة تحقق متوسطة، وتمثلت أقل المتطلبات البشرية تحققاً في ما يلي (يعمل قائد المدرسة على توفير نظام للحوافز والمكافآت للمساعدة على التعبير الإيجابي في أداء المعلمين)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٣٦). وربما يعود ذلك إلى محدودية الميزانيات المالية المخصصة للمدارس والتي تحول دون تقديم الحوافز والمكافآت المعززة لأداء

المعلمين والتي تلبى آمالهم وتطلعاتهم، كما يمكن تفسير النتيجة في ضوء كون المعلمين يطمحون إلى الحصول على الحوافز التي تتناسب مع ما يبذلونه من جهود تطويرية في مجال العمل، وهم يستشعرون أن ما يقدم لهم في هذا المجال غير كاف إلى حد ما.

وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة (إبراهيم وفرج الله، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مستوى توافر المتطلبات إعادة الهندسة العمليات جاءت على النحو الآتي: (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية)، حيث جاءت المتطلبات البشرية في المرتبة الثالثة.

**نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات المالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟**

يوضح الجدول (٩) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لاستجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات المالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (٩) استجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات المالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٧	يوفر قائد المدرسة التجهيزات المادية اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.	٣.٤٢	١.١٨٥	عالية	١
٣١	يعمل قائد المدرسة على توفير أنظمة متقدمة من شبكات الانترنت والاتصال لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.	٣.٤٢	١.٣٢٧	عالية	٢
٢٩	يعمل قائد المدرسة على توفير الاحتياجات الضرورية للمعلمين.	٣.٣٨	١.٢٣٣	متوسطة	٣
٣٠	يعمل قائد المدرسة على توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة تصميم العمليات الإدارية.	٣.٣٤	١.١٨٨	متوسطة	٤
٣٢	يعمل قائد المدرسة على تخصيص جزء من الميزانية لتطوير أداء المعلمين.	٣.٠٦	١.٣٦١	متوسطة	٥
٢٨	يعمل قائد المدرسة على إشراك المجتمع بتوفير موارد مالية غير حكومية لدعم المدرسة.	٢.٩٨	١.٢٤٠	متوسطة	٦
-	المتوسط العام للمتطلبات المالية	3.27	1.10	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات المالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين على هذا المجال ككل (٣.٢٧)، وهو يقع في مجال استجابة (متوسطة). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المجال بين (٢.٩٨)، و(٣.٤٢).

وجاءت المتطلبات المالية متحققة بدرجات متروحة بين متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢.٩٨) و(٣.٤٢)، وتمثلت أكبر المتطلبات المالية المتحققة لدى قادة مدارس محافظة أضم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في (توفير قائد المدرسة التجهيزات المادية اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتوفير أنظمة متقدمة من شبكات الانترنت والاتصال لترشيد الوقت والجهد والتكلفة، بمتوسطات حسابية (٣.٤٢) و(٣.٤٢). وقد يعود ذلك إلى حرص قادة المدارس على تخصيص موارد مالية لتلبية احتياجات المدرسة من الأجهزة والتقنيات الحديثة للمعلوماتية والاتصال والتواصل، كالأجهزة المتقدمة من شبكات الانترنت والاتصال، حيث لا يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية إحداث تطوير وتغيير نحو الأفضل إلا بتوفير المتطلبات المادية والتقنية اللازمة التي تعد ركناً أساسياً في عملية التطوير الإداري، ويؤكد ذلك دراسة (الرشيد، ٢٠١٧) التي ركزت على ضرورة توفير مبالغ مالية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس، ومنح مديري ومديرات المدارس سلطة اللامركزية في التصرف في هذه الأموال فيما يروونه مفيداً لتطوير العملية التعليمية في ضوء مدخل هندسة العمليات الإدارية.

بينما حصلت عبارة واحدة على درجة تحقق متوسطة، وهي (يعمل قائد المدرسة على إشراك المجتمع بتوفير موارد مالية غير حكومية لدعم المدرسة)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات المالية تحققاً لدى قادة المدارس لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بمتوسط حسابي (٢.٩٨). وقد يرجع ذلك إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في ما يتعلق بالحصول على موارد مالية غير حكومية لدعم المدرسة، ويتطلب ذلك أخذ التراخيص اللازمة من الإدارة العليا. ويؤكد ذلك الخصوص دراسة (حسن وآخرون، ٢٠١٧) التي أشارت إلى ضرورة منح مدراء المدارس الثانوية الصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة واتخاذ القرارات المطلوبة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجه نظر المعلمين؟

يوضح الجدول (١٠) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لاستجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية. جدول (١٠) استجابات المعلمين على العبارات المعبرة عن تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب ب
٣٩	يوفر قائد المدرسة قنوات اتصال الكترونية لتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.	٣.٧٩	١.٠٣٧	عالية	١
٤٠	يعتمد قائد المدرسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملية الاتصال بينه وبين المعلمين والإداريين.	٣.٧٦	١.٠٣٣	عالية	٢
٣٨	يعمل قائد المدرسة على إدارة أعماله الإدارية عن طريق تكنولوجيا المعلومات بسرعة ودقة عالية.	٣.٦٢	١.٠٥١	عالية	٣
٣٧	يوفر قائد المدرسة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لأداء العمل بكل يسر وسهولة.	٣.٥٧	١.٠٦٣	عالية	٤
٣٤	يوفر قائد المدرسة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تنسيق وتنظيم العمل الإداري.	٣.٥٢	١.١٤٦	عالية	٥
٣٦	يعتمد قائد المدرسة على الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية.	٣.٤٧	١.١٧٠	عالية	٦
٣٥	يعمل قائد المدرسة على تحسين مستوى جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات المقدمة.	٣.٣٦	١.١٢٥	متوسطة	٧
٣٣	يعمل قائد المدرسة على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المدرسة.	٣.٣٣	١.٢١٠	متوسطة	٨
-	المتوسط العام للمتطلبات التكنولوجية	3.55	0.96	عالية	-

يتضح من الجدول السابق تحقيق قادة مدارس محافظة أضم للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين على هذا المجال ككل (٣.٥٥)، وهو يقع

في مجال استجابة (عالية). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المجال بين (٣.٣٣)، و(٣.٧٩). وجاءت المتطلبات التكنولوجية متحققة بدرجات متراوحة بين متوسطة وكبيرة، وحصلت ست متطلبات على درجة تحقق كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٧) و(٣.٧٩)، وتمثلت أكبر المتطلبات التكنولوجية المتحققة لدى قادة مدارس محافظة أضم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في (توفير قائد المدرسة قنوات اتصال الكترونية لتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب، واعتماده على استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملية الاتصال بينه وبين المعلمين والإداريين)، بمتوسطات حسابية على التوالي (٣.٧٩) و(٣.٧٦). وقد تعزى هذه النتائج إلى كون دمج التقنية في العمل الإداري والتربوي أصبح أمراً ضرورياً ولا يمكن الاستغناء عنه حال من الأحوال، كما أنه لا يمكن إحداث تطوير وتغيير جذري في صلب العمل الإداري والتربوي، إلا بتوفير الأجهزة والتقنيات الحديثة التي تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية المستحدثة والمبتكرة، والتي تختصر الوقت والجهد، وتساعد على تحقيق الأهداف بدقة وفاعلية أكبر، مثل الحواسيب الحديثة، ووسائل الاتصال والتواصل الرقمي، وشبكات الانترنت عالية التدفق.

بينما حصلت عبارة واحدة على درجة تحقق متوسطة، وهي (يعمل قائد المدرسة على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المدرسة)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات التكنولوجية تحققاً لدى قادة المدارس لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بمتوسط حسابي (٣.٣٣). وقد يعود ذلك إلى ما يتطلبه تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من تكاليف مرتفعة مرتبطة باقتناء المرافق والأجهزة الالكترونية المتطورة باهظة الثمن، وتخصيص ميزانيات لصيانتها الدورية، والاستعانة بخبراء مختصين لإدارة مركز تكنولوجيا المعلومات، وهي متطلبات قد لا يتم الإيفاء بها على النحو المطلوب في ظل محدودية الميزانيات التشغيلية بالمدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسن وآخرون، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ في تطبيق الهندرة كونها عامل أساسي ومساند للهندرة في تحقيق التحسينات للمؤسسة وتحقيق أهدافها، واختلفت مع نتائج دراسة (الحنوش، ٢٠١٨) التي أظهرت أن واقع توظيف التقنية بالتدريس

والعمليات الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي السادس الذي نص على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تعزى للمتغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟" أولاً- الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى

لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	97.1	2	48.0525	921.	401.	غير دالة
	داخل المجموعات	7539.6	143	52.725			
	الإجمالي	7636.7	145				
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	25.5	2	12.725	178.	837.	غير دالة
	داخل المجموعات	10219.0	143	71.462			
	الإجمالي	10244.4	145				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	27.6	2	13.808	219.	803.	غير دالة
	داخل المجموعات	9008.7	143	62.998			
	الإجمالي	9036.3	145				
المتطلبات المالية	بين المجموعات	54.7	2	27.348	626.	536.	غير دالة
	داخل المجموعات	6250.5	143	43.710			
	الإجمالي	6305.2	145				
المتطلبات	بين المجموعات	29.0	2	14.517	245.	783.	غير دالة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	قيمة احتمال المعنوية	الدالة
التكنولوجية	داخل المجموعات	٨٤٧٨.٦	١٤٣	٥٩.٢٩١			
	الإجمالي	٨٥٠٧.٧	١٤٥				
محور إعادة الهندسة الإدارية	بين المجموعات	٩١٤.٣	٢	٤٥٧.١٦٥			
	داخل المجموعات	١٨١٤١١.٣	١٤٣	١٢٦٨.٦١١		٦٩٨.	غير دالة
	الإجمالي	١٨٢٣٢٥.٧	١٤٥		٣٦٠.		

توضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في كل مجال من المجالات الفرعية لمحور إعادة الهندسة الإدارية، وللمحور ككل، تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى تقارب استجابات المعلمين حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كل مجال من مجالاتها، ولا أثر لاختلاف المرحلة التعليمية التي يعملون بها على وجهات نظرهم.

وقد يعود ذلك إلى كون قادة المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة لهم صلاحيات متقاربة في ما يتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تتقارب تلك المدارس من حيث إمكانياتها المادية والبشرية والتنظيمية والتقنية، والتي تحدد مستويات تحقيق متطلبات الهندرة بها. كما قد يرجع ذلك إلى استفادة قادة المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة مما يقدم لهم من برامج تدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي أسهمت في تطبيقهم لمتطلباتها بشكل مناسب.

#### ثانياً- الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) Independent Samples Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لسنوات الخبرة، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضم  
لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لسنوات الخبرة

المحور	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة																																																		
المتطلبات التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٦٢	٠.٩٣	٢٦٧.	١٤٤	٧٩٠.	غير دالة																																																		
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٦	٠.٩٠					المتطلبات الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٦٢	٠.٩٤	٨٠٠.	١٤٤	٤٢٥.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٧٤	٠.٧٨	المتطلبات البشرية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	١.٠٤	٦٠٤.	١٤٤	٥٤٧.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٩٦	المتطلبات المالية	أقل من ١٠ سنوات	٣.١٩	١.١٧	٦٧٩.	١٤٤	٤٩٨.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣١	١.٠٦	المتطلبات التكنولوجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٧	١.٠٠	٨٣٩.	١٤٤	٤٠٣.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦١	٠.٩٣	محور إعادة الهندسة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩٤	٦٨٦.	١٤٤
المتطلبات الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٦٢	٠.٩٤	٨٠٠.	١٤٤	٤٢٥.	غير دالة																																																		
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٧٤	٠.٧٨					المتطلبات البشرية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	١.٠٤	٦٠٤.	١٤٤	٥٤٧.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٩٦	المتطلبات المالية	أقل من ١٠ سنوات	٣.١٩	١.١٧	٦٧٩.	١٤٤	٤٩٨.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣١	١.٠٦	المتطلبات التكنولوجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٧	١.٠٠	٨٣٩.	١٤٤	٤٠٣.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦١	٠.٩٣	محور إعادة الهندسة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩٤	٦٨٦.	١٤٤	٤٩٤.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٨٥						
المتطلبات البشرية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	١.٠٤	٦٠٤.	١٤٤	٥٤٧.	غير دالة																																																		
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٩٦					المتطلبات المالية	أقل من ١٠ سنوات	٣.١٩	١.١٧	٦٧٩.	١٤٤	٤٩٨.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣١	١.٠٦	المتطلبات التكنولوجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٧	١.٠٠	٨٣٩.	١٤٤	٤٠٣.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦١	٠.٩٣	محور إعادة الهندسة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩٤	٦٨٦.	١٤٤	٤٩٤.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٨٥																	
المتطلبات المالية	أقل من ١٠ سنوات	٣.١٩	١.١٧	٦٧٩.	١٤٤	٤٩٨.	غير دالة																																																		
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣١	١.٠٦					المتطلبات التكنولوجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٧	١.٠٠	٨٣٩.	١٤٤	٤٠٣.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦١	٠.٩٣	محور إعادة الهندسة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩٤	٦٨٦.	١٤٤	٤٩٤.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٨٥																												
المتطلبات التكنولوجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٧	١.٠٠	٨٣٩.	١٤٤	٤٠٣.	غير دالة																																																		
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦١	٠.٩٣					محور إعادة الهندسة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩٤	٦٨٦.	١٤٤	٤٩٤.	غير دالة	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٨٥																																							
محور إعادة الهندسة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩٤	٦٨٦.	١٤٤	٤٩٤.	غير دالة																																																		
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٨٥																																																						

اتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) في كل مجال من المجالات الفرعية لمحور إعادة الهندسة الإدارية، وللمحور ككل، تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ )، مما يشير إلى تقارب استجابات المعلمين حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كل مجال من مجالاتها، ولا أثر لاختلاف سنوات الخبرة لديهم على وجهات نظرهم.

وقد يعود ذلك إلى التطور في مستوى عمل الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة في سعيها لتحقيق الجودة والتميز، والاتجاه

نحو الأخذ بالأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة، ومن ذلك تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، من أجل مواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية والإدارية في العمل الإداري والتربوي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عساف، ٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### ثالثاً- الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) Independent Samples Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي

المحور	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
المتطلبات التنظيمية	جامعي	٣.٦٤	٠.٩٠	٠.٧٣	١٤٤	٩٤٢.	غير دالة
	دراسات عليا	٣.٦٦	١.٠٣				
المتطلبات الإدارية	جامعي	٣.٦٩	٠.٨٢	٢٦٢.	١٤٤	٧٩٤.	غير دالة
	دراسات عليا	٣.٧٥	١.٠٦				
المتطلبات البشرية	جامعي	٣.٥٥	٠.٩٨	٢٦٥.	١٤٤	٧٩١.	غير دالة
	دراسات عليا	٣.٦٣	١.١٣				
المتطلبات المالية	جامعي	٣.٢٥	١.٠٩	٦٢٣.	١٤٤	٥٣٤.	غير دالة
	دراسات عليا	٣.٤٤	١.٢٠				
المتطلبات التكنولوجية	جامعي	٣.٥٤	٠.٩٥	٦٢٥.	١٤٤	٥٣٣.	غير دالة
	دراسات عليا	٣.٧١	١.٠٨				
محور إعادة الهندسة الإدارية	جامعي	٣.٥٦	٠.٨٧	٣٨٧.	١٤٤	٦٩٩.	غير دالة
	دراسات عليا	٣.٦٥	١.٠٦				

اتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) في كل مجال من المجالات الفرعية لمحور إعادة الهندسة

الإدارية، وللمحور ككل، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى تقارب استجابات المعلمين حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كل مجال من مجالاتها، ولا أثر لاختلاف مؤهلاتهم العلمية على وجهات نظرهم.

وقد يرجع ذلك إلى إدراك المعلمين بمختلف تخصصاتهم للمفاهيم المرتبطة بإعادة العمليات الإدارية، وأهميتها ومتطلباتها، وملاحظتهم من خلال مباشرتهم العمل التربوي وتعاملهم مع رؤسائهم لتطبيقات هذا الأسلوب الإداري الحديث من قبل قادة المدارس معهم. كما يرجع ذلك إلى حرص قادة المدارس على تحقيق متطلبات إعادة الهندسة الإدارية من خلال الاهتمام بالمعلمين بمختلف مؤهلاتهم العلمية، وسعهم إلى روح روحهم المعنوية وإشراكهم في عملية التغيير واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، وتلبية احتياجاتهم وتقديم برامج النمو المهني لهم دون تمييز أو محاباة بسبب اختلاف المؤهلات العلمية.

#### رابعاً- الفروق وفق متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

تم استخدام اختبار (ت) Independent Samples Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى للدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
المتطلبات التنظيمية	بدون دورات تدريبية	٣.٣٤	٠.٩٤	٣.٢٨٢	١٤٤	٠.٠١.	دالة
	دورة تدريبية فأكثر	٣.٨٣	٠.٨٤				
المتطلبات الإدارية	بدون دورات تدريبية	٣.٤٥	٠.٨٧	٢.٨٣١	١٤٤	٠.٠٥.	دالة
	دورة تدريبية فأكثر	٣.٨٥	٠.٧٩				
المتطلبات البشرية	بدون دورات تدريبية	٣.٢٣	٠.٩٩	٣.٢٧٦	١٤٤	٠.٠١.	دالة
	دورة تدريبية فأكثر	٣.٧٦	٠.٩٣				
المتطلبات	بدون دورات تدريبية	٣.٠٧	١.١٥	١.٧٢٥	١٤٤	٠.٨٧.	غير

المحور	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية	الدالة
المالية	دورة تدريبية فأكثر	٣.٣٩	١.٠٦				دالة
المتطلبات التكنولوجية	بدون دورات تدريبية	٣.٣٢	١.٠٤	٢.٣٦٥	١٤٤	٠.١٩.	دالة
	دورة تدريبية فأكثر	٣.٧٠	٠.٨٨				
محور إعادة الهندسة الإدارية	بدون دورات تدريبية	٣.٣٠	٠.٩٣	٢.٩٠٥	١٤٤	٠.٠٤.	دالة
	دورة تدريبية فأكثر	٣.٧٣	٠.٨٢				

اتضح من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في كل مجال أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق في صالح المعلمين الحاصلين على دورة تدريبية فأكثر في مجال الإدارة، فهم يرون تحقيق قادة المدارس لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، بصورة أكبر مما يراها المعلمون غير الحاصلين على دورات تدريبية.

وربما يعود ذلك إلى كون المعلمين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة لديهم إلمام أكبر بمتطلبات تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقدرتهم على قياس مدى تحقيق قادة المدارس لها بشكل أدق، وذلك مقارنة بالمعلمين غير الحاصلين على دورات تدريبية. وقد يعود ذلك إلى كون المعلمين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة يشاركون بصورة أكبر في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة بحكم تدريبهم عليها، وذلك بصورة أفضل من غيرهم من غير الحاصلين على تدريب في هذا المجال.

### توصيات الدراسة:

١. إقامة الندوات والمحاضرات في إدارة التعليم والمدارس والتي تبرز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تطوير العمل الإداري والتربوي بالمدرسة وتعزيز مستويات الإبداع لدى العاملين بها.
٢. زيادة اهتمام إدارة التعليم بتقديم الدورات التدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية وتشجيع قادة المدارس والموظفين الإداريين والمعلمين على المشاركة فيها.

٣. زيادة المخصصات المالية اللازمة لرفع ميزانية المدارس ودعمها لتحقيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
٤. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المدارس لزيادة فرص النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

#### مقترحات الدراسة:

١. المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس محافظة أضم وسبل علاجها من وجهة نظر قادة المدارس.
٢. تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المتوسطة بمحافظة أضم والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها.
٣. ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة أضم من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.
٤. واقع الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع في تطبيق أسلوب الهندرة من وجهة نظر قادة المدارس، وسبل تطويرها.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

إبراهيم، السعيد مبروك (٢٠١٤) الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية (ط٣). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إبراهيم، صديق بلل، فرج الله، أحمد موسى (٢٠١٧). العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (١)٧، ٣٩-٦٤.

أبو سالم، عمرو أحمد خليل(٢٠١٦). درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أرقام الخليج، موقع الكتروني للإحصاء، الرابط الالكتروني: <http://gulf.argaam.com/article/articledetail/533051> بتاريخ

٢٠١٧/٠١/٢٢

أسعد، فتحي جودة .(2018)هندسة العمليات الإدارية. الأردن، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

البناء، هالة .(2013)الإدارة المدرسية المعاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

التركي، مريم، وبخيت، خديجة، وطيب، عزيزة عبد الله .(2017)العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية، مجلة عالم التربية.1-29, 18(57) ,

الحريري، رافده عمر .(2012)اتجاهات إدارة معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حسن، عواطف محمد، أحمد، نعمان عبد الناصر، خطاب، نشوى عشرى .(2017): تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد(1)، 473- 502.

الحنوش، عباس غازي، طناش، سلامة يوسف. (2018) هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (45)، -568 596.

الحنولي، سلام بسام. (2015) درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

خطاب، نشوى. (2017) تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعلم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط، مجلة كلية التربية بأسيوط، 33(1)، 473-502.

خليف، عبد الله (2017) تقرير عن التعليم في محافظة أضم، موقع الرأي، الرابط الإلكتروني: <http://alraynews.net/6338496.htm> بتاريخ: ٢٠١٨/٠١/٢٢

الرشيدي، أحمد الركاكة (٢٠١٧م). معيقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

السر، أيمن جمال عبد الهادي (٢٠٠٨). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

السلطان، فهد صالح (٢٠٠٩). إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الشلبي، هيثم والنورس، مروان (٢٠٠٩). إدارة المنشآت المعاصرة. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

شيراز، حايف سي حايف (٢٠١٥). إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، (١٧)، ٧٣-٩٢.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). هندرة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عبد الله، الصادق محمد (٢٠١٢). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا.

عساف، محمود عبد المجيد (٢٠١٧). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، ١٠، (٣٠)، اليمن.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط٦). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

غول، فرحات (٢٠١١). دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مايو ٢٠١١م.

الفوزان، إلهام (٢٠١٤) واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: المملكة العربية السعودية.

قنديل، علاء محمد (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

مرعي، علي عبد الرحمن (٢٠٠٤). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد (١٥)، ٣٩٠ - ٤٣٤.

هامر، مايكل، وستانتين، ستيفن (٢٠٠٠) ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، آفاق للإبداع والنشر: الرياض، ترجمة: حسين الفلاحي.

وصوص، ديمة محمد (٢٠١٥). واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٦ (١)، ١١٣ - ١٤١.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Ahadi, H. (2009). An examination of the role of organization enables in business process reengineering and the impact of information technology. Information resources management journal, 17(4), 110-118.
- N. Ibezim and C. Obi, (2013). Re-Engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience, Modern Economy, (4), (11), (783-789).
- Nicolao, S. (2014). Fragmented foundations. Education and chronic crisis in the occupied Palestinian territories. International institute for educational planning, UNSECO.
- Pang, L. & Hodson, W. (2008). The use of simulation in process reengineering education. Proceedings of the winter simulation conference, (1397-1402).
- Shaio, Yan and Chao, Hsiung and An-An, Chiu (2014). How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement. Springer Science+Business Media New York 2014.
- Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012). Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research, 12(11),(1-29).