

واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان

اعداد

صفاء محمد يحيى صميلى

وكيلة شئون الطالبات – مدرسة ثانوية عيبان مقررات ادارة تعليم صبيا

الملخص:

تناولت الدراسة الحالية واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تبعاً لمتغيرات الدراسة التصنيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من خصائصها السكيومترية، وطبقت على عينة ممثلة عن المجتمع الأصلي بلغ قوامها (٣١٦) معلمة، وتحليل البيانات تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، واختبار (t-test)، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.

وقد توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لجميع المجالات (٤,٠٥١٦٨)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٠٤٣١)، ونسبة مئوية بلغت (٨١,٠٣%). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية تعزى لمتغير التخصص العلمي. وبناءً على تلك النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

١. ضرورة دعم الإدارة العليا للتعليم لإعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية.
٢. العمل على نشر الوعي بإعادة الهندسة الإدارية في المدارس، من خلال عقد المحاضرات لقيادة المدارس بهدف توضيح أهمية تبني هذا المدخل وفوائده.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة الإدارية، المدارس الثانوية، منطقة جازان.

The Reality of Applying Administrative Re-engineering in Secondary Schools in Jazan Province

Prepared by: Safaa Mohamed Yahia Somaili

Abstract: This study aims at recognizing the reality of applying administrative re-engineering in Jazan secondary schools and level of its application from the point of view of female secondary school teachers, as well as the statistically significant differences among the mean scores of the study sample according to the study variables. The study depends on the analytical descriptive method through a questionnaire applied on a sample of 316 female secondary school teachers. Statistical styles include arithmetic mean, standard deviation, percentages, t-test and Scheffe test.

Study findings show that the level of applying administrative re-engineering has been found to be high as the total mean score is 4.05168, with a

standard deviation of 0.90431 and a percentage of 81.03%. Moreover, there are statistically significant differences at the level of 0.05 among the mean scores of the study sample regarding the qualification and favoring those with a bachelor degree, and regarding the years of experience favoring those with more than 10 years. There are no statistically significant differences regarding specialization.

The study presents a number of recommendations that include:

- 1- Supporting the application of administrative re-engineering at secondary schools from the part of education authorities.
- 2- Raising awareness concerning administrative re-engineering through lectures for school leaders.

Keywords: administrative re-engineering; secondary schools; Jazan

المدخل إلى الدراسة

مقدمة الدراسة:

قد أفرز تطور الفكر الإداري العديد من المداخل الإدارية التي تمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات والتطورات التي تحيط بها، منها مدخل إعادة الهندسة الإدارية، حيث أحدثت إعادة الهندسة الإدارية ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالمنا اليوم (دياب، ٢٠١٠: ٢٠٩).

ومنذ بداية ظهور مدخل إعادة الهندسة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م استعانت به معظم المنظمات من أجل تحسين أدائها وتقديم خدماتها بجودة عالية وبتكلفة ووقت أقل والرفع من قدرتها التنافسية (حاروش وحروش، ٢٠١٥: ٣٢٣).

ويتميز مدخل إعادة الهندسة الإدارية عن غيره من المداخل الإدارية المعاصرة في تركيزه على إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز الأعمال وإرضاء العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة (محمود والبحيري ٢٠٠٩: ١٦٦). كما أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية يمتلك إمكانات يمكن أن تقدم حلولاً ناجحة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة (قدوري، ٢٠١٢: ١).

وتأسيساً على ما سبق فإن مدخل إعادة الهندسة الإدارية يعد من المداخل الإدارية المعاصرة التي فرضت نفسها ولاقت قبولاً كبيراً واهتماماً متزايداً كمدخل إداري معاصر يمكن الاستفادة منه في تطوير المنظومة التعليمية بما فيها المدارس التي تمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ السياسات التعليمية وإعداد جيل المستقبل.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات التي تناولت تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس إلى فوائده في تطوير المدارس كدراسة عبد الخالق (٢٠١٣)، التي أشارت إلى أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية ينقل المدرسة نقلة نوعية ويحقق تحسناً متميزاً، وأشارت نتائج دراسة مطر (٢٠١٢) إلى ما يقدمه مدخل إعادة الهندسة الإدارية من سبل لتطوير العمليات الإدارية في المدارس.

ولأهمية المدرسة الثانوية ودورها الأساسي في صنع المستقبل، حيث تعد المسؤولة عن إمداد الجامعات بالطلاب المؤهلين للالتحاق بها، جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر المدرسة أحد المرتكزات الأساسية في منظومة التعليم من أجل تحقيق أهداف التعليم، إلا أن المنتبغ لنتائج بعض الدراسات التي أجريت على المدارس يلاحظ وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية داخل المدارس تتعكس بشكل سلبي على مخرجاتها التعليمية، حيث أشارت دراسة المالكي (٢٠١١) إلى وجود مشكلات إدارية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء منها: كثرة المهام الإدارية، وغياب الحوافز للعاملين، كما أشارت دراسة الصلاحي (٢٠٠٨) إلى وجود مشكلات تؤثر بشكل قوي على أداء قائد المدرسة منها ما يتعلق بالطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور وغيرها من المشكلات، مما يؤدي إلى ضرورة تبني المدارس مداخل إدارية معاصرة تساعدها على التغلب على مشكلاتها وترفع من مستوى جودتها، حيث يعد مدخل إعادة الهندسة الإدارية من المداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن للمدارس الأخذ بها من أجل التغلب على مشكلاتها، كما أوصت دراسة وصوص (٢٠١٥) بتطبيق مدخل إعادة الهندسة للحد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المدارس. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

وتجيب الدراسة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة؟
٢. ما درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزى لمتغير المؤهل الدراسي (جامعي، فوق الجامعي)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزى لمتغير طبيعة التخصص (علمي، أدبي)؟
٦. ما التوصيات الداعمة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء نتائج الدراسات النظرية والميدانية؟

أهمية الدراسة:

١. تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعه حيث يتناول مدخل إداري معاصر يساعد على تطوير المنظمات وتحسين جودتها.
٢. يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة إدارات ومكاتب التعليم بمنطقة جازان من خلال تزويدها بمفاهيم إعادة الهندسة الإدارية ودورها في تطوير المدارس.
٣. يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في تعريف قائدات المدارس الثانوية بدور إعادة الهندسة الإدارية في تطوير المدرسة.
٤. تقديم أداة تتمتع بخصائص سيكومترية (الصدق - الثبات) يمكن أن يستخدمها باحثون آخرون.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية.
٢. التعرف على درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها.
٣. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تبعاً لمتغيرات الدراسة.
٤. وضع توصيات لتعزيز مدخل إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء نتائج استجابات أفراد العينة.

مصطلحات الدراسة:**إعادة الهندسة الإدارية:**

- الهندسة لغة: فن الإفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٩٩٧).
- إعادة الهندسة الإدارية اصطلاحاً: يبين (Hooda 2014: 61) بأنها ترك الطريقة القديمة في القيام بالأعمال، والبدء من جديد من نقطة الصفر، مع طريقة تفكير جديدة تماماً، وأفكار جديدة لتبقى فاعلة في السوق.
- ويمكن تعريف إعادة الهندسة الإدارية إجرائياً بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية كما يلي: هي إعادة التفكير في أسلوب العمل المتبع في المدارس الثانوية، وتقديم أفكار مبتكرة، وذلك من خلال إجراء تغيير جذري يستهدف تفعيل وزيادة العمليات ذات القيمة المضافة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء الحاسمة كالتكلفة، والسرعة، والخدمة، والجودة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان في الجوانب التالية (التخطيط-التنظيم- التوجيه والرقابة-التقويم-التعلم والتعليم).
- الحدود المؤسساتية: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التعليم بمنطقة جازان والواقعة في (جازان - أبو عريش - أحد المسارحة - صامطة - فرسان - العارضة).
- الحدود البشرية: معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التعليم بمنطقة جازان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

أدبيات الدراسة**المبحث الأول: الإطار النظري****المحور الأول: إعادة الهندسة الإدارية:****أولاً: نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية:**

على الرغم من ظهور إعادة الهندسة الإدارية في مطلع التسعينات من القرن الماضي، إلا أن لها جذور وأسس تعود إلى مطلع القرن التاسع عشر وذلك مع بداية ظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها

فريدريك تايلور (Eke,2014:115)، وفي مطلع الثمانينات ظهرت اتجاهات لإحياء هذا المدخل كإدارة الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم العلمية (السلطان، ٢٠٠٩: ٣٧)، والتي يمكن توضيحها بالجدول التالي:

جدول (١): التطور التاريخي لإعادة الهندسة الإدارية

المصدر الفكري	رائده	يركز على	مساهمته في إعادة الهندسة الإدارية
الإدارة العلمية	- فريدريك تايلور (Fredric Taylor) في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات	- قياس الحركة والوقت وتحسين كفاءة الموظفين. - قياس كفاءة الموظفين لأداء العمل ومتابعة مستواهم ومستوى العمليات الروتينية. - تقسيم العمل.	- فصل العمل وتخطيطه عن المنفذين له. - تطوير الموظفين.
نظرية النظم	- لودفيج فون (Ludwig Von)	- دراسة الصورة الكلية للمنظمة. - توضيح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين أجزاء المنظمة.	- التكامل بين الأنشطة المختلفة. - حذف العمليات غير المهمة.
تصميم العمليات	- كيرت ليفين وإلتون مايو وفورترز (Kurt Lewin & Elton Mayo & Foritz).	- تحقيق أكبر قدر من الرضا عن العمل وتقبله ومن خلال هذا التقبل ترتفع الكفاءة في أداء العمل. - تحسين التفاعل داخل مجموعات العمل.	- التطوير الجذري والاستراتيجي. - التركيز على التفكير التشغيلي.
إدارة الجودة الشاملة	- إدوارد ديمينج وجوزيف جوران (Edward Deming & Joseph Juran)	- العميل والمخرجات. - أن يكون المنتج خالياً من العيوب من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية في قياس ورقابة العمليات وبعد ذلك يتم التطوير التدريجي للعمليات في ضوء النتائج. - فرق العمل.	- التوجه نحو العمليات وخدمة العميل. - بدلاً من إيجاد حلول تدريجية للمشكلة يتم إيجاد حلول ابتكارية.

ثانياً: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية: عرفها Raymond et.al(1998: 72) بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة، والأداء، والإنتاجية. كما يضيف الصرايرة (٢٠١٢: ١٦) بأنها إعادة تصميم العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات، لإحداث التغيير التنظيمي بشكل يركز على العملاء والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء كالتكلفة، وسرعة الإنجاز، والجودة.

ثالثاً: فلسفة إعادة الهندسة الإدارية: فلسفة إعادة الهندسة الإدارية فلسفة فكرية مختلفة عن غيرها، حيث تركز على البدء من جديد وترك القديم تماماً، وهي بذلك تتطلب تفكيراً إبداعياً.

رابعاً: أهداف إعادة الهندسة الإدارية: تسعى إعادة الهندسة الإدارية إلى تحقيق عدد من الأهداف منها ما ذكره البربري (٢٠١١: ٤٣٩-٤٤٠):

١. التركيز على العملاء: وذلك عن طريق معرفة احتياجات العملاء، والعمل على تحقيقها، وإعادة تصميم العمليات بناء على احتياجاتهم ورغباتهم.
٢. السرعة في الإنجاز: وذلك من خلال تخفيض مدة دوران العمل، وتوفير المعلومات المطلوبة لصنع القرار بسرعة كبيرة.
٣. الجودة والكفاءة: تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء لتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.
٤. خفض التكلفة: من خلال التخلص من الإجراءات والعمليات غير المهمة، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

خامساً: مبادئ إعادة الهندسة الإدارية: تقوم إعادة الهندسة الإدارية على عدد من المبادئ، والتي من شأنها تحقيق الفوائد المرجوة منها، حيث يذكر حافظ (٢٠١٠، ١٥-١٦) المبادئ التالية:

١. إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها إلى نهايتها.
٢. دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
٣. تبني أسلوب فرق العمل، والجهد الجماعي.
٤. تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.
٥. إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

سادساً: خصائص المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة الإدارية:

١. **دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة:** وتشير إلى دمج الوظائف المنفصلة عن بعضها البعض، والتي تنجز أعمالاً متشابهة في وظيفة واحدة، وتحويلها من وظائف بسيطة إلى وظائف مركبة (المعاينة، ٢٠٠٧: ١٠١).
٢. **أداء العمليات بصورة طبيعية:** وذلك بإخضاع خطوات العمل إلى طبيعة العملية نفسها، والتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية المصطنعة التي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل (إبراهيم، ٢٠١٢: ٢٥٧).
٣. **إنجاز العمل في مكانه:** العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل تكون مختلفة بعد إعادة الهندسة، حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية إلى تحسين الأداء العام، حيث يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ونقل العمل إلى الجهات الأكثر فاعلية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة (حافظ والزهيرى، ٢٠٠٩: ١٨٥).

سابعاً: التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة الإدارية في المنظمات:

١. **تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات:** حيث يعمل مجموعة من الموظفين مع بعضهم البعض من أجل إتمام عملية كاملة (الصيرفي، ٢٠٠٦: ٤٠).
٢. **تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:** حيث تكون المسؤولية عن ناتج الأعمال مسؤولية مشتركة بين جميع أعضاء الفريق وليست مسؤولية فردية، ويساعد تقويم العمل بهذا المفهوم على

تضافر الجهود، وترسيخ قيم التعاون بين الموظفين، وزيادة تماسك الجماعة، لوجود هدف مشترك فيما بينهم (القيسي، ٢٠١٥: ٥٢٣).

٣. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: ففي السابق كانت المنظمات التقليدية تلزم الموظفين باتباع قواعد العمل كما هي دون إتاحة الفرصة لهم للإبداع واتخاذ القرار، أما المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة الإدارية يكون العاملون فيها قادرين على الإبداع والابتكار، ويتمتعون بصلاحيات كبيرة تساعدهم على اتخاذ قرارات وتأسيس قواعد وتعليمات بأنفسهم (هامر: ٢٠١١: ٤٦).

مما سبق يمكن توضيح التغييرات والفوائد التي تنتج عن إعادة الهندسة الإدارية في الجدول التالي:

جدول (٢): التغييرات والفوائد التي تعود على المنظمات من تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

موضوع التغيير	من	إلى	الفوائد
وحدات العمل	- إدارات	- فرق عمل	- تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية. - زيادة التعاون بين الموظفين.
الأدوار	- دور العامل: مرسوم	- دور العامل: مستقل ومتخذ قرار	- تحسين الشعور وإحساس الموظفين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات. - الإبداع والابتكار
	- دور المدير: مشرف	- دور المدير: موجه وقائد	- القرب من مواقع العمل، والعمل كمربي ومعلم ومساعد للموظفين.
الهيكل التنظيمي	- هرمي	- أفقي	- إعطاء مزيد من وسائل الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات.
معايير الأداء والمكافآت	- تنفيذ الأنشطة	- النتائج	- زيادة الأداء الوظيفي.
معايير الترقية	- الأداء	- القدرة	- العمل على زيادة مهارات الموظفين وقدراتهم.
القيم	- حمائية	- إنتاجية	- زيادة إنتاجية الموظفين والتفاني في خدمة العملاء.

ثامناً: منهجيات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:

١. منهجية ديفنپورت (Davenport, 1993): وتتضمن المنهجية خمس خطوات أساسية لتطبيق

مشروع إعادة الهندسة الإدارية حيث يذكرها (Davenport (1993: 25 فيما يلي:

أ- رصد العمليات الأساسية فى المنظمة.

ب- تحديد التغيير.

ج- وضع رؤية وأهداف.

٢. منهجية هامر وتشامبي (Hammer & Champy, 1994):

أ- رسم خرائط العمليات.

ب- اختيار العمليات لإعادة هندستها.

ج- فهم العملية بعد الانتهاء من تحديدها.

٣. منهجية كلاين ومانياجيلي (Klein & Manganeli, 1994):

أ- مرحلة الإعداد: ويقصد بها التحضير لمشروع إعادة الهندسة الإدارية.

ب- مرحلة التحديد: تحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة للعملاء.

ج- المرحلة الثالثة: وضع الرؤية.

٤. منهجية هايس (Hayes, 2007):

أ- رسم خرائط للعمليات.

ب- تحديد العمليات.

ج- فهم العمليات المختارة.

٥. منهجية موهاباترا (Mohapatra, 2013):

أ- التخطيط: وتتضمن تحديد الأهداف، تحديد النطاق، تحديد الجدول الزمني، واختيار الهيئة

الاستشارية.

ب- تقييم الحالة الراهنة والتعلم من الآخرين: من خلال تعريف العملية، التركيز على العملاء

والموظفين، وتقييم التكنولوجيا.

ج- تصميم الحلول.

تاسعاً: دور تكنولوجيا المعلومات فى إعادة الهندسة الإدارية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً وحيوياً فى إعادة الهندسة الإدارية حيث يذكر دياب (٢٠١٤: ٢١٢-

٢١٣) الأدوار التالية لتكنولوجيا المعلومات فى إعادة الهندسة الإدارية:

١. تساعد على التكامل والترابط بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات قيمة.

٢. العمل على وضع تمارين تفاعلية على أشرطة الفيديو أو توجيهات مباشرة على أجهزة الحاسب

الآلي.

٣. استخدام النظم الآلية لتوفير احتياجات التعلم الذاتي المستمر، وتوفير الاختبارات لإعادة تحديد

مستوى الأداء.

٤. المساعدة فى تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.

٥. التخلص من الأنماط التقليدية.

٦. إنجاز الأعمال بدقة وسرعة ومرونة وشفافية.

عاشراً: عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية:

١. هيكل تنظيمي مرن: ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً بما يكفي لتمكين الموظفين، وبما يساعد على الإبداع والابتكار.
 ٢. إدارة التغيير: وتتعلق بقدرة المدير على التأثير في الموظفين معه لتقبل التغيير وتنفيذه، وبالتالي يحتاج المديرون إلى مهارة فن التعامل مع الناس أثناء التغيير، والقدرة على تحفيز الموظفين.
 ٣. ثقافة العمل الجماعي: ويقصد بها وجود ثقافة راسخة للعمل الجماعي تسهل على المنظمة تحقيق أهدافها، حيث تعتبر أولوية قصوى في إعادة الهندسة الإدارية من أجل تحريك المنظمة بأكملها إلى الغايات المرجوة.
- أحد عشر: إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى: يمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى في الجدول التالي:

جدول (٣): إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى

أوجه المقارنة	إعادة الهندسة الإدارية	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	التحسين المستمر
نطاق التغيير	العمليات الإدارية	من القاعدة إلى أعلى	الهيكل التنظيمي	من القاعدة إلى أعلى
التركيز	العمليات الإدارية	العمليات الإدارية	الوحدات الوظيفية	العمليات ونظم العمل
كيفية التغيير	سريع / جذري	تراكمي/تدريجي	تراكمي/تدريجي	تراكمي/تدريجي

المحور الثاني: إعادة الهندسة الإدارية في المنظومة التعليمية

أولاً: إعادة الهندسة الإدارية في المدارس: اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالشباب وإعدادهم للمستقبل، ويمكن ملاحظة ذلك في الخطط التنموية للدولة، بدايةً من الخطة التنموية الأولى إلى الخطة التنموية التاسعة والتي صدرت في عام ٢٠١٤م، وركزت جميعها على التعليم، وأعدت له ميزانيات ضخمة، لما له من بالغ الأثر في نهضة الأمم وتقدمها.

ويذكر حسين (٢٠٠٧: ٥٢-٥٥) أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية في المدرسة يركز على:

١. العمليات الإدارية: وتشمل كافة العمليات التي تحول مدخلات النظام إلى مخرجات، مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتقييم.
٢. العمليات الإستراتيجية: وتتمثل هذه العمليات بالأمر الإستراتيجي التي تقع في صميم عمل المنظمة، وتعد بمثابة الباعث الرئيسي لإعادة الهندسة الإدارية.
٣. العمليات التنظيمية: وتتمثل في عملية الاتصال، والإشراف التربوي، وكذلك تنظيم المستويات الهرمية.
٤. العمل الجماعي: ويشمل بناء فرق العمل داخل المنظمة وتوزيع العمل بينهم.
٥. النظم والسياسات: وتتضمن مراجعة النظم والسياسات للعمليات الإدارية.

ثانياً: مبررات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس: تواجه المدارس العديد من الضغوطات والتحديات الخارجية والداخلية، والتي شكلت مبرراً قوياً لإعادة النظر في تطوير المدرسة وتجديد أساليبها وطرقها ووسائلها بما يحقق الفائدة المرجوة. ويمكن توضيح هذه التحديات كما يلي:

أولاً: التحديات الخارجية: فالمدرسة كنظام مفتوح ليست بمنأى عما يحدث في الوسط الخارجي، فهي تؤثر وتتأثر بما يدور حولها من تحولات وما يرد إليها من تغييرات، ومن التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة:

● **العولمة:** تعتبر العولمة من أهم الظواهر التي تشغل عالمنا في الوقت الراهن، وللعولمة معنى عام شامل يقصد به في جوهره الانتقال من المجال المحلي أو الإقليمي إلى المجال العالمي، بما يعني زوال الحدود بين العالم، وبهذا فإن العولمة تمتد إلى كل الجوانب ومظاهر الحياة بحيث يؤثر كل منها في الآخر (العجمي، ٢٠٠٧: ٣٦٤)، ولقد شكلت العولمة تحديات كثيرة في عدة مجالات تذكرها لعزازي (٢٠١٥، ٥٩-٥٠):

- **تحديات في المجال الثقافي:** وتتمثل في العدوان على الهوية الثقافية العربية والإسلامية، والتقليد الأعمى للغير مما ينعكس أثره على النسيج الاجتماعي، كالتفكك الأسري وضياع الشباب الذي بات همه تقليد المشاهير، بالإضافة إلى سرعة انتشار الجريمة، والمخدرات ... الخ.
- **تحديات في المجال السياسي:** وتتمثل في هيمنة الدول الكبرى على العالم ككل.
- **تحديات في المجال الاقتصادي:** وتتمثل في تلاشي الطبقة الوسطى في المجتمعات، وانتشار البطالة والتي تؤدي إلى زيادة الفقر، وانتشار ثقافة الاستهلاك وتحول الكثير من الكماليات إلى ضروريات.

● **رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:** تبنت المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠، لتكون منهجاً و خارطة طريق لمستقبل المملكة، حيث رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦: ٦).

ولتحقيق الرؤية وضعت عدة برامج تساهم في تحقيقها ومن هذه البرامج برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وتشارك وزارة التعليم بثمانية أهداف استراتيجية في برنامج التحول الوطني من أجل تحقيق الرؤية الطموحة، حيث يلعب التعليم الدور الأكبر في تحقيقها، لأنه المسئول عن بناء وإعداد إنسان المستقبل لمتطلبات المجتمع، ومن هذه الأهداف كما جاءت في الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠١٦: ٦٢-٦٣) تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة، تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقييم، تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.

مما سبق يتضح أن المدارس مطالبة بإعادة النظر في أهدافها ووسائلها واستراتيجياتها وأنماطها من أجل الاستجابة للمرحلة الجديدة والمساهمة بفاعلية أكثر في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تطمح الدولة من خلالها أن تكون نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة.

ثانياً: التحديات الداخلية:

● **مشكلات إدارية وفنية:** تقوم الإدارة المدرسية بدور مهم وفاعل في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتعليمية، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود إدارة جيدة، حيث يذكر غريبي (٢٠١٢: ٩٦٧) بعض المهام والوظائف التي يقوم بها قائد المدرسة والتي تساعد على تحقيق الأهداف، حيث يقوم قائد المدرسة بتهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تعلم وتربية المتعلمين، كما أنه يقوم بوضع الخطط و

تنفيذها، وتوزيع المهام بين الموظفين، وتقويم الأعمال، وصنع القرارات، واتباع الأساليب الإيجابية في حل المشكلات، والتعرف على احتياجات البيئة المدرسية وتلبيتها، والإلمام بمناهج المراحل التعليمية (غريبي، ٢٠١٢: ٩٦٧).

- **مشكلات المتعلمين:** يعد المتعلم محور العملية التعليمية، والركيزة الأساسية في عمليات تطوير النظام التعليمي، بهدف رفع مستواه علمياً وفكرياً وسلوكياً وقيماً، حتى يساهم في بناء مجتمعه والارتقاء به.
- **مشكلات المعلمين:** يعتبر المعلم أساس العملية التعليمية وسر نجاحها، فعلى الرغم من الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة للمتعلم، إلا أنه لا يمكن إلغاء دور المعلم، حيث يقوم المعلم بعدة أدوار فهو يساعد المتعلمين في تعديل سلوكهم، وتهيئة الجو الملائم لتعليمهم، كما يساعد على تيسير سبل التعلم للمتعلمين من خلال توفير فرص التعلم المختلفة وتنمية قدراتهم، كما أنه يكتشف قدراتهم وطاقتهم، ولذلك يجب على المعلم أن يكون متجدداً متابعاً لكل جديد في مجال تخصصه، خبيراً بمادته، مخططاً يحسن التخطيط، يتعامل مع الفروق الفردية للمتعلمين (الأسطل والخالدي، ٢٠٠٨: ٥٧).

ثالثاً: المدارس التي تحتاج إلى إعادة الهندسة الإدارية:

يذكر عبد الخالق (٢٠١٣: ٣٨-٣٩) المدارس التي تحتاج إلى مدخل إعادة الهندسة الإدارية، وهي كالتالي:

١. **المدارس المتميزة:** هي المدارس التي تصدرت النجاح ولا تعاني من مشاكل، فهي تحتاج إلى هذا المدخل من أجل توسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها ومن أجل زيادة الطموح.
٢. **المدارس التي في طريقها إلى التدهور:** هي المدارس التي تجد صعوبة في المنافسة حيث توجد دلالات قوية تؤكد بأنها في طريقها إلى التدهور مثل الارتفاع التدريجي في التكلفة والانخفاض التدريجي في جودة المخرج.
٣. **المدارس المتدهورة:** هي التي لا تكون قادرة على المنافسة وتحقيق الأهداف.

رابعاً: أوجه استفادة الإدارة المدرسية من تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:

أولاً: الفوائد التي تعود على عملية التخطيط: يذكر حسين (٢٠٠٧: ٢٢٦-٢٢٧) الفوائد التي تعود على عملية التخطيط بعد إعادة الهندسة فيما يلي:

١. العمل على الانسجام بين الخطط الفرعية، بحيث تترابط جميعها بصورة متكاملة.
٢. تحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية.
٣. المرونة في التخطيط، حيث يتم وضع نقطة اتخاذ القرار عند الحاجة إليها بمعنى اللامركزية في اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا.

ثانياً: الفوائد التي تعود على عملية التنظيم: يذكر حسين (٢٠٠٧: ٢٤٧-٢٤٩) الفوائد التي تعود على عملية التنظيم بعد إعادة الهندسة الإدارية فيما يلي:

١. العمل بمستوى عال من الالتزام والتعهد لإمداد الطلاب بأفضل تعليم ممكن.
٢. استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، واختصار عدد الخطوات التي تضيف قيمة مما يساعد على سرعة العمل.
٣. تساعد على الوصول إلى التسلسل الإداري الأمثل.

ثالثاً: الفوائد التي تعود على عملية التوجيه: تذكر دراسة الألفي (٢٠١١: ٥٣) الفوائد التي تعود على عملية التوجيه بعد إعادة الهندسة فيما يلي:

١. التأكيد للموظفين على عدم تعرضهم للعقاب إذا لم ينجح التطبيق في الوصول إلى المأمول منه.
 ٢. تحول دور القيادة المدرسية من الإشراف إلى دور التوجيه والمساندة.
- الخلاصة:** مما سبق نجد أنه عند تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس بشكل جيد فإن ذلك يتيح تغيير المدرسة بشكل جذري يوصلنا إلى الملامح المأمولة، حيث يمكن تلخيص الفوائد التي تعود على العمليات الإدارية بالمدارس من تطبيق إعادة الهندسة الإدارية كما يلي:
١. دمج الخطط الفرعية وتكاملها مع بعضها البعض.
 ٢. التشجيع على الإبداع والابتكار والابتعاد عن الروتين والتقليدية.
 ٣. السماح للموظفين باتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف، وزيادة الثقة فيهم وفي قدراتهم.
 ٤. يتحول دور قائد المدرسة من الإشراف القائم على تصيد الأخطاء إلى دور التوجيه والمساندة المعتمد على تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الأخطاء في الأداء.
 ٥. تدريب الموظفين على تقنية المعلومات الجديدة، وعلى النقد والتحليل وحل المشكلات.
 ٦. الاعتماد على تقنية المعلومات الجديدة في العمليات الإدارية.
 ٧. التحول من المركزية إلى اللامركزية في الإدارة.
 ٨. الاعتماد على الكفاءة لدى الموظفين أثناء المفاضلة فيما بينهم.
 ٩. وجود قيم ومعتقدات جديدة تساعد الموظفين على العمل من أجل إرضاء العملاء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

١. دراسة الصوينع (٢٠١٦) بعنوان **تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية**، وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح من شأنه المساهمة في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام "بنات" في المملكة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ولتحقيق الهدف استخدم المنهج الوصفي (المسحي والوثائقي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبقت على عينة بلغت (١٦١٤) مديرة، و(٣٥) خبيراً، و(١٦) مديراً عاماً، وتمت معالجة البيانات إحصائياً بواسطة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وكشفت النتائج عن أبرز منهجيات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهم الخبرات الأجنبية.
٢. دراسة الراشد (٢٠١٦) بعنوان **واقع هندسة العمليات الإدارية بوكالة التعليم (بنات) بوزارة التعليم**، وهدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في البعد الإداري، والتقني، والتنظيمي، وتحديد المعوقات التي تحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة التعليم (بنات) بوزارة التعليم من وجهة نظر منسوبات وكالة التعليم (بنات). وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على كامل مجتمع الدراسة المكون من جميع منسوبات وكالة التعليم البالغ عددهن (٢٦٦)، وتم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار شيفيه. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في البعد الإداري والتقني والتنظيمي، بوكالة التعليم (بنات) بوزارة التعليم متحقق بدرجة محايد، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨).

٣. دراسة وصوص (٢٠١٥) بعنوان *واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس*، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس. ولتحقيق الهدف استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة بلغ عددها (١١٦) مديرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفيه. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع محاور الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام ككل تعزى لمتغير التخصص وذلك لصالح العلوم الطبيعية.

ثانياً: الدراسات العربية:

٤. دراسة أبو سالم (٢٠١٦) بعنوان *درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية*، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات بالكليات الجامعية بغزة وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى جودة المخرجات التعليمية.

٥. دراسة بوقرة (٢٠١٥) بعنوان *تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية (الهندرة الإدارية)*، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال اعتماد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ببعض المؤسسات الثانوية بولاية المسيلة بدولة الجزائر. واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة بلغت (١٩٨) أستاذة وأستاذة، وتم تحليل البيانات بواسطة المتوسطات الحسابية، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، واختبار(ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار LSD لتباين الفروق البعدية. وأشارت النتائج إلى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بالإدارة المدرسية المتمثلة في الاستعداد للتغيير والتكيف الإداري للعاملين، كما أشارت إلى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتوفر ثقافة الجودة الإدارية بدرجة متوسطة بلغت (٢,٦٥).

٦. دراسة مقداد (٢٠١٥) بعنوان *درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها*، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية). ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من جميع مديري ومدبرات مدارس وكالة الغوث الدولية البالغ عددهم (٢٥٢). وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة كانت كبيرة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

٧. دراسة (Mushaathoni, 2015) بعنوان *تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة تشوان للتكنولوجيا*، وهدفت الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية التي يمكن إدراجها في إطار شامل لمساعدة مؤسسات التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة بلغت (٣٢) فرداً، منهم (١١) مساعداً إدارياً لكبار المسؤولين، و(٢٥) مسؤولاً عن الإدارة الأكاديمية، وبتحليل النتائج بواسطة ATLAS.ti، تم التوصل إلى أن الجامعات تفتقر إلى إطار إعادة هندسة العمليات لتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتم وضع إطار لإعادة هندسة العمليات الإدارية لمساعدة مؤسسات التعليم العالي.

٨. دراسة (Negeri, 2014) بعنوان *تحديات وإنجازات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا غرب إقليم أروميا*، وهدفت إلى تقييم التحديات والإنجازات التي حققها تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا الغربية، كما حاولت تقييم مدى تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة والمقابلات على عينة بلغت (٨٨) شخصاً من القادة ومسؤولي العملية و موظفي المكاتب، وبتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، توصلت النتائج إلى أن تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية كان ضعيفاً، ووجدت الدراسة أن المشكلة تتعلق بالقيم والمعتقدات وقلة الموارد المالية.

٩. دراسة (Ibezim & Obi, 2013) بعنوان *إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية*، وهدفت إلى التعرف على التجربة النيجيرية في إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية ولتحقيق الهدف استخدم المنهج المسحي وطبقت أداة الاستبيان على عينة بلغت (٣٣٠) من مديري المعلومات في وحدات نظام المعلومات وبتحليل البيانات باستخدام الانحراف المعياري، و تحليل التباين ANOVA، كشفت النتائج أن العمليات الحيوية (التدريس، والتعلم، البحوث، وإدارة الجامعة) لم تتم إعادة هندستها بواسطة إدارة المعلومات الاستراتيجية إلى حد كبير.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: من حيث الهدف العام للدراسة: اتفقت الدراسة الحالية في هدف الدراسة العام مع دراسة أبو سالم (٢٠١٦)، ودراسة الراشد (٢٠١٦)، ودراسة وصوص (٢٠١٥).

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي كدراسة أبو سالم (٢٠١٦)، ودراسة وصوص (٢٠١٥)، ودراسة بوقرة (٢٠١٥).

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت أداة الاستبانة كدراسة أبو سالم (٢٠١٦)، ودراسة الصوينع (٢٠١٦)، ودراسة الراشد (٢٠١٦)، ودراسة وصوص (٢٠١٥).

رابعاً: من حيث عينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية في العينة المكونة من المعلمات مع قلة من الدراسات السابقة التي تم عرضها كدراسة بوقرة (٢٠١٥)، بينما اختلفت مع بقية الدراسات السابقة التي تناولت عينات من فئات أخرى.

خامساً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

سادساً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. اختيار منهج الدراسة المستخدم.
٢. تصميم أداة الدراسة الميدانية وتحديد أبعادها وفقراتها.
٣. المعالجات الإحصائية.

منهج وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعة هذه الدراسة. ثانياً: مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع معلمات المرحلة الثانوية في منطقة جازان للعام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ، والبالغ عددهن (١٤٨٥) معلمة.

جدول (٤): توزيع مجتمع الدراسة بحسب عدد معلمات المرحلة الثانوية ومدارس المرحلة الثانوية ومكاتب التعليم*

المكتب	مدارس	معلمات تربوي	معلمات غير تربوي
أبو عريش	١٤	٣٧٤	١
العارضة	٩	١٤٣	١
الأحد	١٥	٢٩٢	١
جيزان	١٠	٢٧٨	٥
صامطة	٢٠	٣٣٦	٤
فرسان	٣	٥٠	صفر

ثالثاً: عينة الدراسة: تكونت العينة النهائية للدراسة من (٣١٦) معلمة بالمرحلة الثانوية.

• وصف العينة: يوضح الجدول (٥) وصف لعينة الدراسة التي تجاوزت مع الباحثة وأبدت استعداداً للمشاركة، وطبقت عليها أدوات الدراسة.

جدول (٥): وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

م	المتغيرات التصنيفية	النوع	العدد	النسبة %
١	المؤهل الدراسي	جامعي	٢٧٦	٨٧,٣%
		فوق الجامعي	٤٠	١٢,٧%
المجموع				
٢	سنوات الخبرة كمعلمة	من سنة إلى خمس سنوات	١١٤	٣٦%
		من ست إلى عشر سنوات	٨٣	٢٦,٣%

م	المتغيرات التصنيفية	النوع	العدد	النسبة %
		أكثر من عشر سنوات	١١٩	٣٧,٧%
المجموع				
٣	طبيعة التخصص	أدبي	١٨٢	٥٧,٦%
		علمي	١٣٤	٤٢,٤%
المجموع				
			٣١٦	١٠٠%

رابعاً: أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

- **صدق المضمون:** قامت الباحثة بعرض الاستبانة (أداة الدراسة) على عدد من المحكمين فاتفقوا جميعاً على أن هذه العبارات مرتبطة بمحاور الاستبانة، وهذا يدل على أن الاستبانة ذات صدق مرتفع وفق آراء المحكمين.
- **صدق الاتساق الداخلي:** تم أخذ عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) معلمة لحساب صدق الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي، والجدول التالي توضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

جدول (٧): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تحرص قائدة المدرسة على تجديد رؤية ورسالة المدرسة.	**٠,٨٦٤
٢	تستخدم قائدة المدرسة أساليب وآليات جديدة (مبتكرة) في جمع البيانات والمعلومات.	**٠,٨٨٣
٣	تقوم قائدة المدرسة بدمج الخطط الفرعية وتكاملها في خطة واحدة.	**٠,٨٥٦
٤	تعمل قائدة المدرسة على إعادة تصميم الأنشطة الإدارية التي تمكنها من أداء أكثر من مهمة في آن واحد.	**٠,٨٥٥
٥	تشرح قائدة المدرسة العمليات بشكلها الجديد لمنسوباتها بالمدرسة.	**٠,٨٠٥
٦	تركز قائدة المدرسة على الأنشطة الإدارية ذات القيمة المضافة.	**٠,٨٤٧
٧	تعمل قائدة المدرسة على تقليل المدة الزمنية لأداء الأنشطة الإدارية بأساليب جديدة.	**٠,٨٠٢
٨	تعمل قائدة المدرسة على إعادة توزيع ميزانية المدرسة حسب الاحتياج الحقيقي لتنفيذ الأعمال وفق أهميتها وقيمتها المضافة.	**٠,٧٨
٩	تشجع قائدة المدرسة المستفيدين (المعلمات - الطالبات-المجتمع المحلي) على المشاركة في وضع الخطط.	**٠,٨٢٢
١٠	تصمم قائدة المدرسة خططاً بها قدر كبير من المرونة.	**٠,٨٢٩

** دال عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بالمحور دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، وهذا يؤكد تمتع المحور بدرجة اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (٨): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم

م	العبرة	معامل الارتباط
١	تعمل قائدة المدرسة على الحد من الإجراءات الإدارية غير المهمة التي تعيق العمل.	**٠,٨١
٢	تقوم قائدة المدرسة باستبدال طريقة العمل من خلال الوحدات والأشخاص إلى العمل بطريقة فرق العمل.	**٠,٨٥١
٣	تعمل قائدة المدرسة على التغلب على مشكلات تعقد المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين أجزاء العمل.	**٠,٨٠٣
٤	تعمل قائدة المدرسة على تجديد الأدوار الوظيفية لتنسق مع أساليب العمل الجديدة.	**٠,٧٧٩
٥	تتبنى قائدة المدرسة أسلوب المشاركة في صنع القرارات التطويرية للعمل المدرسي.	**٠,٨٤٧
٦	تجمع قائدة المدرسة بين المركزية واللامركزية في عملها بصورة مرنة.	**٠,٨٣١
٧	تقوم قائدة المدرسة بإعادة توزيع الأعمال بين منسوباتها بشكل عادل.	**٠,٨١٢
٨	تتخلص قائدة المدرسة من الأنشطة الإدارية غير الضرورية.	**٠,٧٩٨
٩	تحرص قائدة المدرسة على تخفيض الأعمال الورقية.	**٠,٧٣٤
١٠	تعمل قائدة المدرسة بمستوى عال من الالتزام التنظيمي يضمن تحقيق متطلبات المستفيدين.	**٠,٨١٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بالمحور دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، وهذا يؤكد تمتع المحور بدرجة اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (٩): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة

م	العبرة	معامل الارتباط
١	تستخدم قائدة المدرسة أسلوب القيادة والتدريب أثناء متابعة الأعمال وليس التفتيش وتصيد الأخطاء.	**٠,٨٤٥
٢	تساعد قائدة المدرسة منسوباتها في إنجاز العمل بأفضل صورة.	**٠,٨٧٧
٣	توجه قائدة المدرسة منسوباتها للتركيز على احتياجات المستفيدين بدلاً من الرؤساء.	**٠,٨٧٧
٤	تقوم قائدة المدرسة بتوجيه منسوباتها بأساليب جديدة وغير تقليدية.	**٠,٨٧٢
٥	تعمل قائدة المدرسة على جعل منسوباتها قادرات على أداء أكثر من مهمة.	**٠,٧٣٨
٦	تؤكد قائدة المدرسة لمنسوباتها على عدم تعرضهن للعقاب إذا لم ينجح العمل في الوصول إلى المأمول منه.	**٠,٨٢٦
٧	تعمل قائدة المدرسة على إلغاء إجراءات الرقابة العقيمة غير الضرورية.	**٠,٨٤٦
٨	تعمل قائدة المدرسة على البحث عن سبب الخطأ وعلاجه وليس البحث عن المتسبب عن الخطأ.	**٠,٨٨١
٩	تتخلص قائدة المدرسة من السيطرة المكلفة الغير ضرورية.	**٠,٨٨٢
١٠	تستخدم قائدة المدرسة طرق وأساليب جديدة ومبتكرة في الرقابة.	**٠,٨١٣

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بالمحور دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، وهو ما يؤكد تمتع المحور بدرجة اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (١٠): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تركز قائدة المدرسة على نتائج أداء منسوباتها وليس الأداء الروتيني للمهام في اعتماد الحوافز.	**٠,٨٥٧
٢	تعمل قائدة المدرسة على توزيع الحوافز على أساس الإنجاز وليس على أساس الوقت المستغرق في أداء المهام.	**٠,٨٤٤
٣	تستخدم قائدة المدرسة معايير واضحة وموضوعية لتقويم الأداء.	**٠,٨٦٥
٤	تعتمد قائدة المدرسة على معيار الكفاءة والفاعلية في المفاضلة بين منسوباتها.	**٠,٨٥٦
٥	تعتمد قائدة المدرسة على أكثر من مصدر لتقويم ومتابعة الأداء.	**٠,٩٠٦
٦	تحرص قائدة المدرسة على إجراء تقويم شامل لكافة جوانب العمل بالمدرسة.	**٠,٨٩٩
٧	تعمل قائدة المدرسة على وضع خطط لمعالجة جوانب القصور التي يكشف عنها التقويم.	**٠,٨٧٥
٨	تحرص قائدة المدرسة على تقديم تغذية راجعة لمنسوباتها عن نتائج تقويمهن للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهن.	**٠,٨٦٠
٩	تحرص قائدة المدرسة على مراجعة وتطوير استمارات ونماذج تقويم الأداء بصفة مستمرة.	**٠,٩٠٦
١٠	تتيح قائدة المدرسة الفرصة لمنسوباتها لإبداء آرائهن حول آليات التقويم المستخدمة في المدرسة.	**٠,٨٣٨

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بالمحور دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، وهذا يؤكد تمتع المحور بدرجة اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (١١): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تبني مجموعة من الاستراتيجيات التعليمية الجديدة.	**٠,٨٥٨
٢	تساعد قائدة المدرسة المعلمات على إعادة النظر في استراتيجيات التعلم والتعليم الحالية بما يتناسب مع حاجات الطالبات.	**٠,٨٤٨
٣	تساعد قائدة المدرسة المعلمات على دمج أحدث التقنيات في عملية التعلم والتعليم.	**٠,٨٦٦
٤	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على التخطيط التعاوني المشترك مع الطالبات.	**٠,٨٧٧
٥	تسمح قائدة المدرسة للمعلمات باتخاذ القرارات الخاصة بالتعلم والتعليم.	**٠,٧٧٧
٦	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تقديم أنشطة متكاملة للتدريس بدلاً من أن تكون مستقلة عن بعضها البعض.	**٠,٨٧٥

م	العبرة	معامل الارتباط
٧	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تحويل الأنشطة من أنشطة موجهة نحو العمليات إلى أنشطة موجهة نحو النتائج.	**٠,٨٩٤
٨	تضع قائدة المدرسة نظام للحوافز قائم على الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات في التدريس.	**٠,٨٣١
٩	تحرص قائدة المدرسة على تشكيل فرق عمل من المعلمات من أجل تبادل الخبرات في التدريس.	**٠,٨٤٧
١٠	تقوم قائدة المدرسة بإعادة تصميم الجدول المدرسي مع مراعاة التناسق بين محتوياته بشكل يضمن فعالية العملية التعليمية.	**٠,٨٤٥
١١	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تعويد الطالبات على مهارات التفكير العليا.	**٠,٨٦١
١٢	تقوم قائدة المدرسة بدمج مهام اللجان الفرعية للاختبارات وتكاملها مع بعضها البعض.	**٠,٨٥٤
١٣	تشرك قائدة المدرسة الطالبات في تصميم جدول الاختبارات وبما يتناسب مع رغباتهن.	**٠,٦٥٦
١٤	تعطي قائدة المدرسة أعضاء لجان الاختبارات الصلاحية من أجل تسهيل العمل.	**٠,٦٩٥
١٥	تتبع قائدة المدرسة إجراءات تساعد على الحفاظ على سرية الاختبارات.	**٠,٧٧٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بالمحور دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، وهو ما يؤكد تمتع المحور بدرجة اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (١٢): صدق الاتساق الداخلي لجميع المحاور

المحور	معامل الارتباط
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط	**٠,٩٤٥
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم	**٠,٩٣٣
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة	**٠,٩٥٠
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم	**٠,٩٦٥
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم	**٠,٩٤٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط المحاور بالمتوسط العام دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٩٣٣ - ٠,٩٦٥)، وهي معاملات ارتباط عالية، وهذا يؤكد تمتع جميع المحاور بدرجة اتساق داخلي مرتفعة، بما يمكن من تطبيق الأداة.

● **ثبات الاستبانة:** لحساب ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول (١٣) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.

جدول (١٣): معاملات ثبات ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط	٠,٩٢١
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم	٠,٩٤٠
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة	٠,٩٥٥
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم	٠,٩٦٤
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم	٠,٩٦٦
الثبات الكلي	٠,٩٩٩

يتضح من الجدول السابق أن بنود ومحاور الاستبانة ذات ثبات مرتفع وذلك وفقاً لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل ثبات المحور الأول (٠,٩٢١)، وبلغ معامل ثبات المحور الثاني (٠,٩٤٠)، وبلغ معامل ثبات المحور الثالث (٠,٩٥٥)، وبلغ معامل ثبات المحور الرابع (٠,٩٦٤)، وبلغ معامل ثبات المحور الخامس (٠,٩٦٦)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٩٩)، وهو معامل ثبات مرتفع جداً ويقرب من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك ثبات مرتفع لعبارات الاستبانة (أداة الاستبانة). وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها قابلة للتطبيق.

سادساً: إجراءات الدراسة:

١. إعداد أداة الاستبانة بصورتها النهائية، وتوجيه خطاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة جازان إلى إدارة تعليم منطقة جازان لتسهيل تطبيق الدراسة.
٢. اختيار أفراد عينة الدراسة بصورة عشوائية، ثم قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) واسترجاعها، حيث تم توزيع (٤٠٠) استبانة، وتم استرجاع (٣٣٥)، وتم استبعاد (١٩) استبانة؛ لعدم اكتمال الإجابة عليها، وبقي (٣١٦) استبانة صالحة للتحليل وهي التي شكلت عينة الدراسة.
٣. إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
٤. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

أ) المتغيرات المستقلة:

- طبيعة التخصص وله مستويان (علمي، أدبي).
- المؤهل العلمي وله مستويان (جامعي، فوق الجامعي).
- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات (من سنة إلى خمس سنوات، من ست إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

ب) المتغيرات التابعة:

- واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط.
- واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم.
- واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة.
- واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم.
- واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم.

ثامناً: المحك المعتمد في الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٤): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التطبيق
من ١ إلى ١,٨	من ٢٠% إلى ٣٦%	ضعيفة جداً (لا أوافق بشدة)
أكبر من ١,٨ إلى ٢,٦	أكبر من ٣٦% إلى ٥٢%	ضعيفة (لا أوافق)
أكبر من ٢,٦ إلى ٣,٤	أكبر من ٥٢% إلى ٦٨%	متوسطة (محايد)
أكبر من ٣,٤ إلى ٤,٢	أكبر من ٦٨% إلى ٨٤%	مرتفعة (أوافق)
أكبر من ٤,٢ إلى ٥	أكبر من ٨٤% إلى ١٠٠%	مرتفعة جداً (أوافق بشدة)

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية؛ لوصف عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.
- ٣.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الجزء الأول: نتائج الدراسة

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة؟ تمت الإجابة على هذا السؤال في المبحث الأول (الإطار النظري) من الفصل الثاني.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة، على محاور واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، حيث كانت كما هي موضحة بالجدول (١٥).

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب التنازلي لاستجابات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان على محاور واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب التنازلي	درجة التطبيق
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط	٤,٠٢٩١	٠,٩٣	%٨٠,٥٨	٣	مرتفعة
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم	٣,٩٥٧	٠,٩٢١	%٧٩,١٤	٥	مرتفعة
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة	٤,٠١٦٨	٠,٩٤٣٥٥	%٨٠,٣٣	٤	مرتفعة
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم	٤,٠٦٨	٠,٩١٧	%٨١,٣٦	٢	مرتفعة
واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم	٤,١٨٧٦	٠,٨١	%٨٣,٧٥	١	مرتفعة
المجموع الكلي	٤,٠٥١٦٨	٠,٩٠٤٣١	%٨١,٠٣	---	مرتفعة

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات مرتفعة، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لجميع المجالات (٤,٠٥١٦٨)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور الاستبانة، ثم ترتيبها تنازلياً حيث كانت على النحو التالي:

المحور الأول: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط: تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، ثم ترتيبها تنازلياً.

المحور الثاني: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم: تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، ثم ترتيبها تنازلياً.

المحور الثالث: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة: تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، ثم ترتيبها تنازلياً.

المحور الرابع: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم: تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، ثم ترتيبها تنازلياً.

المحور الخامس: واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم: تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، ثم ترتيبها تنازلياً.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزى لمتغير المؤهل الدراسي (جامعي، فوق الجامعي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت

الباحثة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي:

جدول (٢١): الفروق بين المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

قيمة (P)	قيمة (ت)	جامعي (٢٧٦)		فوق جامعي (٤٠)		متغير المؤهل العلمي
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
*٠,٠٠٥ دالة	٢,٨٠٦	٤,٠٨٢	٠,٨٦٧	٣,٦٦	١,٠٣٩	محور واقع إعادة الهندسة في مجال التخطيط
٠,٠٥٣ غير دالة	١,٩٤٢	٣,٩٩	٠,٨٦٩	٣,٧١	٠,٨٦٦	محور واقع إعادة الهندسة في مجال التنظيم
٠,٣١٩ غير دالة	٠,٩٩٩	٤,٠٣٧	٠,٩٥٧	٣,٨٧	٠,٨٣٦	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة
*٠,٠٢٥ دالة	٢,٢٥	٤,١١	٠,٩٠٧	٣,٧٦	٠,٩٣٧	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقييم
*٠,٠٠٢ دالة	٢,٣٤٥	٤,٢٢٨	٠,٨٠٢	٣,٩١	٠,٨٦٦	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم
*٠,٠٢٩ دالة	٢,١٩٢	٤,١	٠,٨٢٨	٣,٧٩	٠,٨٥٤	الاستبانة ككل

* دال عندما تكون قيمة P أقل من (٠,٠٥) يتضح من الجدول (٢١) ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزي لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) في درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، تعزي لمتغير المؤهل الجامعي في محاور (إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقييم، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم)، ولكن لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) في درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان تعزي لمتغير المؤهل الجامعي في محاور (إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزي لمتغير سنوات الخبرة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار (One Way ANOVA) للفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي:

جدول (٢٢): الفروق بين المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

قيمة (P)	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغير سنوات الخبرة
**٠,٠٠١ دالة	٧,١٧٣	٥,٥٨٩	٢	١١,١٧٩	بين المجموعات	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط
		٠,٧٧٩	٣١٣	٢٤٣,٨٩٣	داخل المجموعات	
			٣١٥	٢٥٥,٠٧٢	المجموع	
**٠,٠٠٤ دالة	٥,٨٣	٣,٥٩٦	٢	٧,١٩٣	بين المجموعات	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم
		٠,٧٤٥	٣١٣	٢٣٣,٠٦٢	داخل المجموعات	
			٣١٥	٢٤٠,٢٥٥	المجموع	
**٠,٠٠٢ دالة	٦,٣١٢	٥,٤٣٦	٢	١٠,٨٧٢	بين المجموعات	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة
		٠,٨٦١	٣١٣	٢٦٩,٥٦٩	داخل المجموعات	
			٣١٥	٢٨٠,٤٤١	المجموع	
**٠,٠٠٥ دالة	٥,٤١٦	٤,٤٣٤	٢	٨,٨٦٩	بين المجموعات	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم
		٠,٨١٩	٣١٣	٢٥٦,٢٥٨	داخل المجموعات	
			٣١٥	٢٦٥,١٢٧	المجموع	
**٠,٠٠٠ دالة	٨,٨١٥	٥,٥٩٦	٢	١١,١٩٢	بين المجموعات	محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم
		٠,٦٣٥	٣١٣	١٩٨,٧١	داخل المجموعات	
			٣١٥	٢٠٩,٩٠٢	المجموع	
**٠,٠٠١ دالة	٧,٢٤١	٤,٨٧٨	٢	٩,٧٥٧	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٠,٦٧٤	٣١٣	٢١٠,٨٦٦	داخل المجموعات	
			٣١٥	٢٢٠,٦٢٣	المجموع	

يتضح من الجدول (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < ٠,٠٥$) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزي لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe).

جدول (٢٣): اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتغيرات

متغير سنوات الخبرة	المتغيرات	من سنة إلى خمس سنوات	من ست إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط	من سنة إلى خمس سنوات			*٠,٤١٥
	من ست إلى عشر سنوات			*٠,٣٣٩
	أكثر من عشر سنوات	*٠,٤١٥	*٠,٣٣٩	
محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم	من سنة إلى خمس سنوات			*٠,٣٤٨
	من ست إلى عشر سنوات			
	أكثر من عشر سنوات	*٠,٣٤٨		
محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة	من سنة إلى خمس سنوات			*٠,٤٢٠٧
	من ست إلى عشر سنوات			
	أكثر من عشر سنوات	*٠,٤٢٠٧		
محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقويم	من سنة إلى خمس سنوات			*٠,٣٧٩
	من ست إلى عشر سنوات			
	أكثر من عشر سنوات	*٠,٣٧٩		
محور واقع إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم	من سنة إلى خمس سنوات			*٠,٣٨٧
	من ست إلى عشر سنوات			*٠,٣٩٠٣
	أكثر من عشر سنوات	*٠,٣٨٧	*٠,٣٩٠٣	
الاستبانة ككل	من سنة إلى خمس سنوات			*٠,٣٨٩٨
	من ست إلى عشر سنوات			*٠,٣١٢٦
	أكثر من عشر سنوات	*٠,٣٨٩٨	*٠,٣١٢٦	

يتضح من الجدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) بين من لديه خبرة أقل من خمس سنوات ومن لديه خبرة أكثر من ١٠ سنوات لصالح من لديه خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

خامساً: نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05$) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزى لمتغير طبيعة التخصص (علمي-أدبي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للفرق بين مجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي:

جدول (٢٤): الفروق بين المعلمات تبعاً لمتغير طبيعة التخصص

قيمة (P)	قيمة (ت)	فوق جامعي (٤٠)		جامعي (٢٧٦)		المتغير طبيعة التخصص
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٦١ غير دالة	١,٨٨	٠,٨٩٥	٣,٩١	٠,٨٩٦	٤,١١	محور إعادة الهندسة في مجال التخطيط
٠,٣٢١ غير دالة	٠,٩٩٥	٠,٨٤٤	٣,٩	٠,٨٩	٣,٩٩	محور إعادة الهندسة في مجال التنظيم
٠,١٦٨ غير دالة	١,٣٨٣	٠,٩٥٦	٣,٩٣	٠,٩٣	٤,٠٧	محور إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة
٠,٠١١٢ غير دالة	١,٥٩٤	٠,٨٨٩	٣,٩٧	٠,٩٣٣	٤,١٣٨	محور إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقييم
٠,١٠٦ غير دالة	١,٦٢٢	٠,٨١٣	٤,١	٠,٨١٤	٤,٢٥	محور إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم
٠,١١٣ غير دالة	١,٥٨٩	٠,٨٢٣	٣,٩٧	٠,٨٤	٤,١٢٨	الاستبانة ككل

* دال عندما تكون قيمة P أقل من ($0,05$) يتضح من الجدول (٢٤) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزى لمتغير التخصص العلمي، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) في درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، تعزى لمتغير طبيعة التخصص في جميع محاور الاستبانة (إعادة الهندسة الإدارية في مجال التخطيط، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التنظيم، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التوجيه والرقابة، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التقييم، إعادة الهندسة الإدارية في مجال التعلم والتعليم).

وفيما يتعلق بنتائج السؤال السادس (ما التوصيات الداعمة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء نتائج الدراسات النظرية والميدانية؟)، ستقوم الباحثة باستعراض تلك النتائج ومناقشتها في الفصل الخامس من الدراسة الحالية (الخاتمة).

الجزء الثاني: مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة؟ أظهرت النتائج النظرية أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية يعتبر من المداخل الإدارية المعاصرة التي استعانت بها المنظمات من أجل الارتقاء بها وزيادة كفاءتها، وذلك من خلال إجراء تغيير جذري يستهدف تفعيل وزيادة العمليات ذات القيمة المضافة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء الحاسمة كالتكلفة، والسرعة، والخدمة، والجودة، وبالتالي يختلف عن غيره من المداخل الإدارية المعاصرة في التغيير الجذري (أي البدء من نقطة الصفر).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها؟ أظهرت النتائج المبينة في الجدول (١٥) أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لجميع المجالات (٤,٠٥١٦٨)، وبانحراف معياري بمقداره (٠,٩٠٤٣١)، ونسبة مئوية بلغت (٨١,٠٣%)، وقد تعزى مثل هذه النتيجة إلى تقدير أفراد العينة للجهد الإداري الذي تقوم به قائدات المدارس.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تعزى لمتغير المؤهل الدراسي (جامعي، فوق الجامعي)؟ يتضح من الجدول رقم (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي على حساب المؤهل فوق الجامعي، وقد يعزى ذلك إلى حصول غالبية معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة جازان وغالبية أفراد العينة على مؤهل دراسي واحد (المؤهل الجامعي).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمدارسهن تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)؟ حيث أوضحت النتائج المبينة في الجدول (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمدارسهن تعزى لمتغير طبيعة التخصص العلمي (علمي، أدبي)؟ أظهرت نتائج الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزى لمتغير التخصص العلمي، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق المعلمات على وصف الممارسات بغض النظر عن تخصصهن. وسوف تتم مناقشة

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس فى الفصل القادم من الدراسة الحالى (الخاتمة)، وهى النتائج المتعلقة بالتوصيات التى توصلت إليها الدراسة الحالية.

الخاتمة

أولاً: ملخص النتائج:

أولاً: النتائج النظرية:

١. يعتبر مدخل إعادة الهندسة الإدارية من المداخل الإدارية التى تساعد المنظمات على الارتقاء ويزيد كفاءتها.
٢. توجد العديد من التحديات الخارجية والداخلية التى تشكل مبررات قوية لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس.
٣. لا يقتصر تطبيق إعادة الهندسة الإدارية على المدارس المتدهورة فقط، وإنما أيضاً على المدارس التى لا تعاني من مشاكل، وذلك من أجل الحفاظ على القمة.

ثانياً: النتائج الميدانية:

١. جاءت درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المجالات (٤,٠٥١٦٨)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٠٤٣١)، ونسبة مئوية بلغت (٨١,٠٣%).
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < ٠,٠٥$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي على حساب المؤهل فوق الجامعي.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة دعم الإدارة العليا للتعليم للجوانب المرتبطة بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، لما لها من دور فى تطوير الإدارة المدرسية.
٢. العمل على نشر ثقافة التغيير فى المدارس بصفة عامة، والمدارس الثانوية بصفة خاصة.
٣. العمل على نشر الوعي بإعادة الهندسة الإدارية فى المدارس، من خلال عقد الندوات والمحاضرات لقادة المدارس بهدف توضيح أهمية تبني هذا المدخل الإداري المعاصر، وتوضيح فوائد تطبيقه.

ثالثاً: المقترحات:

- واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الابتدائية بمنطقة جازان.
- واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالجامعات السعودية- دراسة ميدانية.
- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأكاديمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمنطقة جازان.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، السعيد مبروك (٢٠١٢). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة "الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. 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 غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية-الإدارة التربوية، غزة.
٣. الأسطل، إبراهيم حامد؛ والخالدي، فريال يونس (٢٠٠٨). مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل، (ط٢)، العين، دار الكتاب الجامعي.
٤. الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٢). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية "بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية"، مستقبل التربية العربية، مصر، م١٩(٨٠)، ٩-٦٤.
٥. البربري، محمد أحمد عوض (٢٠١١). دراسة ميدانية في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ج٣(٧٥)، ٤١١-٤٨٠.
٦. بوقرة، عواطف (٢٠١٥). تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية "الهندرة الإدارية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
٧. حاروش، نور الدين؛ وحروش، رقيقة (٢٠١٥). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
٨. حافظ، محمد عبده (٢٠١٠). الهندرة الإدارية، عمان، السحاب للنشر والتوزيع.
٩. حافظ، هنداوي محمد؛ والزهيرى، إبراهيم عباس (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم "رؤى نظرية وخبرات عالمية"، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.
١٠. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة "مدخل جديد لمنظومة التعليم"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
١١. دياب، عبد الحميد أحمد (٢٠١١). تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م٢(٢٧)، ٢٠٣-٢٤٤.
١٢. الراشد، حنان بنت عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠١٦). واقع هندسة العمليات الإدارية بوكالة التعليم (بنات) بوزارة التعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض.
١٣. السلطان، فهد صالح (٢٠٠٩). إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة: النظرية والتطبيق"، (ط٢)، بدون ناشر، الرياض.
١٤. الصرايرة، إسماعيل محمد (٢٠١٢). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٥. الصلاحي، سعود بن موسى بن أحمد السويرق (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، أم القرى.
١٦. الصوينع، خلود بنت عثمان بن صالح (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية،

اطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض.

١٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
١٨. عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد محمد (٢٠١٣). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية: الاسماعيلية، ع (٢٦)، ٦٨-١.
١٩. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
٢٠. غريبي، راشد خليفة (٢٠١٢). الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول: رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة. م٢، المنصورة، فبراير ٢٠١٢، ٩٦٥-١٠٠٦.
٢١. قدوري، سحر (٢٠١٢). إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية أنموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٥(٩٣)، ١-١١.
٢٢. القيسي، هناء (٢٠١٥). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، م ٢١ (٨٧)، ٥٤٨-٥٠٥.
٢٣. لعزازي، فتيحة (٢٠١٥). المدرسة في ظل العولمة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع ٣، ٤٣-٦٤.
٢٤. المالكي، نور بن مسعود بن سعد (٢٠١١). المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
٢٥. محمود، محمد صبري حافظ؛ والبحيري، السيد السيد محمود (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
٢٦. مطر، محمد إبراهيم (٢٠١٢). إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لتطوير الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ج ١(٨٠)، ٦٣-١٠٤.
٢٧. المعايطه، رقية عدنان فرحان (٢٠٠٧). الأرجونوميكا هندسة البشر "آفاق جديدة في عالم الإدارة التربوية"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٨. المعجم الوسيط (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، (ط٤)، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.
٢٩. مقداد، ماجد عيد خليل (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة.
٣٠. هامر، مايكل؛ وتشامبي، جيمس (٢٠١١). الهندرة "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، ترجمة عثمان، شمس الدين، (ط٢)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع".
٣١. وصوص، ديمة محمد (٢٠١٥). واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م ١٦(١)، ١١٣-١٤١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

١. Davenport, T. (1993). **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. Harvard Business School Press. Boston.
٢. Eke, J. (2014). Business process reengineering in organizational performance in Nigerian banking sector. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 3(5), 113-123.

- Hammer, M. and Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York, NY: HarperBusiness. ٣
- Hayes, J. (2007). **The Theory and Practice of Change Management**. 2nd ed. ٤
New York: Palgrave MacMillan.
- Hooda, A. (2014). Emergence of business process reengineering: ٥
A literature review. **UP Journal of Information Technology**, 10(3), 61-75. ٦
- Ibezim, N. and Obi,C. (2013). Re-engineering university education through ٧
strategic information management: The Nigerian Experience. **Modern Economy**, vol.
4, 783-789.
- Manganelli,L. and Klein, M. (1994). **The Reengineering Handbook: A Step-by- ٨
step Guide to Business Transformation**. AMACOM Books.
- Mohapatra, S. (2013) . **Business Process Reengineering Automation Decision ٩
Points in Process Reengineering**. Springer.
- Mushaathoni,A. (2015). A business process reengineering framework to enhance ١٠
strategic planning within higher education: The case of the Tshwane University of
Technology. **Unpublished PhD**. The North-West University.
- Negeri,B. (2014). Challenges and achievements of business process reengineering ١١
(BPR) implementation in education offices of West Shoa Zone, Oromia Regional
State. **Unpublished MA Thesis**. Addis Ababa University.
- Raymond L.; Bergeron,F.; Rivard ,S.(1998). Determinants of business process ١٢
reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the
ثالثاً: المواقع الالكترونية:
موقع رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، استرجعت بتاريخ ٢٠١٦/٩/١٧ من الرابط:
<http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/N>