# إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها

*أمجد محمود محمد درادكة**

## ملخص

هدفت الدِّراسَة إلى معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدِّراسَة تم بناء استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، ومعوقات التطبيق، والحلول المقترحة لتفعيلها). وتم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدِّراسَة من (345) وكيل ومعلم. وقد أشارت نتائج الدِّراسَة إلى ما يلي: إن الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي(2.68)، واحتلت فقرة ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المرتبة الأولى للمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمتوسط حسابي (4.42)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل (3.80)، وهو يقابل درجة موافقة عالية. واحتلت فقرة "تزويد المدرسة بالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت." المرتبة الأولى للحلول المقترحة بمتوسط حسابي (4.32)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.05)، وهو يقابل تقدير موافقة عالية. ولا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

**الكلمات الدالة:** إعادة الهندسة الإدارية، مديري المدارس، المدارس الثانوية، مدينة الطائف.

**المقدمة**

يمر العالم اليوم بتغير هائل متعدد الجوانب معقد الأسلوب والخصائص، حيث أصبحت هذه سمة ظاهرة للمنظمات الحكومية والصناعية والاعمال، وبلا ريب فان مثل هذه التغييرات التي تحيط بالمنظمات تحتم عليها أن تمتلك أدوات تمكنها من التعامل معها بما يضمن لها الاستقرار والاستمرار في تحقيق الأهداف، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر امام التحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق.

وتعد التطورات المتلاحقة سمة رئيسية من سمات العصر الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية والغير مادية، وأصبحت الإدارات المعنية بإعادة هندسة العمليات الإدارية تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها مبادرة تنظيمية محركة لإعادة اختبار عمليات الاعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضا المستفيد، ومقياس أداء العمليات الحاسمة (Ulrich, 2001,1).

على الرغم من أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لم يظهر إلا في العقد الأخير من القرن العشرين، إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، كما ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم العلمية، فقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على يد مايكل هامر في مقالته التي نشرت في دورية (هارفارد بزنس ريفيو)عام 1990م، ثم

* كلية التربية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2016/3/16، وتاريخ قبوله 2016/4/26.



© 2018 عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال والقطاع الحكومي.(الزهراني، 1434هـ، 10).

ولقد أدت الكثير من التغيرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خلال العقدين الماضيين إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المنظمات حيث فرضت عليها اعتماد أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، ولعل أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات والذي يحظى بأهمية بالغة لدى المسيرين لتميزه عن باقي مداخل التغيير التنظيمي في كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية ويفرض إعادة التفكير، وإعادة التصميم لكل ما تقوم به المنظمة من أعمال ومهام، وإجراءات ونظم وتدفق للعمل لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في كل المجالات. كما أنه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي. (خان، 154، 2012).

وتعمل المؤسسات التعليمية ولاسيما التي تعمل في مجال التعليم العام اليوم في بيئة عالمية وتنافسية تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير، وإزاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات توجيهاتها الاستراتيجية الحالية نحو تبنى فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها التي تتم في داخل مراحل وخطوات العمل.

وإن رفع مستوى الأداء وجودته لا يتم إلا بتحسن آلية صناعة القرار، وهذه الخاصية لا تتحقق الا بالاستخدام الأمثل للتقنية الحديثة، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك مهارات عالية، لذلك فان عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية تحدد عناصر هذه الثقافة بالأداء بأعلى مستوى من الكفاية، والفاعلية، والتكيف مع التغيير، وصناعة القرار بالاستناد إلى قاعدة من المعلومات والعمل المشترك القائم على التعاون (تشامي، 2003).

وتفرض زيادة المنافسة والعولمة على المنظمات إدارة التغيير والابتكار، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى هذه المنهجيات التي تساعد المنظمات على تقديم طرق مبتكرة، وتغييرات جذرية وسريعة للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وللنظم، والسياسات، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل، لتحقيق تحسينات ملموسة في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة وزيادة القيمة المضافة ورفع كفاءة الأداء واكتساب ميزة تنافسية. (Goksoy at al, 2012)

وقد أجرت هيلين (Helen, 1997) دراسة هدفت الى التعرف على آثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات الإدارية داخل المدارس الثانوية من حيث توفير النفقات وزيادة الموارد، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الخدمات بالمدارس الثانوية. تم استخدام المنهجين الكمي والنوعي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي أدت الى تبني مدارس التعليم الثانوي مدخل إعادة الهندسة منها: نقص الموارد، وزيادة الهدر، وضعف الكفاءة الإنتاجية داخل المدارس.

وهدفت دراسة العتربي (2004) الى التعرف على العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية من حيث المشكلات والمعوقات، ووضع تصور مقترح لتحسين تلك العمليات باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدرسة الثانوية، وضعف فعالية التنظيم داخل المدرسة بسبب التعدد في المناصب الإدارية، والتركيز في عمليات المتابعة على السلبيات دون الإيجابيات، وقلة وجود الإمكانيات اللازمة لتنفيذ تعليمات لجان المتابعة والتقويم.

وفي دراسة قام بها كلُ من بيبر وتشانغ (Paper & Change,2005) هدفت الى البحث عن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات. توصلت الدراسة الى اكتشاف التغييرات الديناميكية في عمليات المؤسسة، من خلال التصورات النظرية لمخططات ونماذج إعادة هندسة العمليات. وقدمت الدراسة نماذج وسلسلة ناجحة لعوامل النجاح التي توفر رؤية لمساعدة المؤسسات على القيام بإدارة ناجحة وفعالة، والقيام بعمليات التغيير والتحويل الفاعلة.

وأجرى كلٌ من هارتن وآخرون (Hartin et al, 2007) دراسة هدفت الى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي وفحصها (دراسة حالة). وتوصلت على مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح منها: العمل الجماعي، وإدارة التغيير الفعالة، ونظام إدارة الجودة والمكافآت، وتكنولوجيا المعلومات.

وقام الديحاني (2009) بدراسة هدفت الى التعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس الكويت، ووضع تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن افراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، مما يدعو الى تبني مبدا إعادة هيكلة تلك المدارس.

وهدفت دراسة بني عيسى(2009) الى التعرف على مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية

الهندرة الإدارية، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. تكونت العينة من (47) عميد ورئيس قسم. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة).

وأجرى مايرون (Myron, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية إعادة الهيكلة في مدارس الهندسة وإدارة الاعمال، والتعرف على الاليات المستخدمة في مجال إعادة الهيكلة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بجانب المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تحول دون أداء مدارس الهندسة وإدارة الاعمال عن تلبية احتياجات سوق العمل مثل نقص الاعداد والتأهيل للطلاب والنقص في مستوى المهارات المطلوبة لها السوق، والاختصاصات وتكرار الاعمال ومضاعفة المجهود البشري، وهدر الوقت وضياعه في تلك الاعمال.

وأجرت أبو العلا(2010) دراسة هدفت إلى توضيح العوامل الحاكمة لإعادة هندسة المدرسة الابتدائية، وتوضيح الجوانب الإدارية التي يمكن إعادة هندسة عملياتها في المدرسة الابتدائية، وكذلك التعرف على واقع العوامل الحاكمة لإعادة هندسة الجوانب الإدارية التي يمكن إعادة هندسة عملياتها في المدرسة الابتدائية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الوضع الراهن للهيكل التنظيمي في المدارس الابتدائية يعاني بعض القصور في مهامه، وأن نظام الإدارة في المدارس الابتدائية هو نظام مركزي، وإن كثيراً من مديري المدارس الابتدائية غير قادرين على التغيير والتطوير في أساليب الإدارة التقليدية التي يتبعونها، وهناك ضعف في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، وهناك تدني في تحقيق التنمية المهنية للمعلم.

وهدفت دراسة كلُ من الزريقات والخرابشة (2010) إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وتم تطبيقها على عينة (548). وتوصلت الدراسة الى أن هناك أثر بعدي الاستراتيجي والتنظيمي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأشارت الدراسة الى أهمية تطوير العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لما لها أثر في تعزيز ابعاد هندسة العمليات الإدارية.

وقامت المعايطة(2010) بدراسة هدفت إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء إعادة هندسة العمليات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأشارت النتائج الى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات بوزارة التربية والتعليم كان متوسطاً.

وفي دراسة حنون(2010) هدفت الى التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين، من وجه نظر المديرين والمديرات، بالإضافة الى بيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة) في استجابات المديرين والمديرات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية كانت مرتفعة جداً، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل (أعلى من بكالوريوس)، ووفق متغير الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وهدفت دراسة الشوبكي(1431هـ) إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار "لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من(45-55) سنة و(55) سنة فأكثر، ووجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير، ووجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى، ووجود فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين -الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (15-20) سنة و(21) سنة فأكثر.

وهدفت دراسة الطراونة وآخرون (2011) إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين

في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت بشكل عام متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل) وهناك فروق تبعاً لمتغير الخبرة.

وأجرى الالفي(2012) دراسة هدفت الى تقديم رؤية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من خبرات بعض الجامعات الامريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة الى معالم رؤية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من خبرات بعض الجامعات الامريكية، وقد تضمنت تلك الرؤية العناصر التالية: هدف الرؤية المقترحة، أسسها، متطلباتها، مراحلها وعملياتها.

وأجرى الساعدي(2013) دراسة هدفت الى التعرف على مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عُمان، بالإضافة الى بيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتخصص، والمحافظة) في استجابة مديري ومديرات المدارس. وتوصلت الدراسة إلى: أن مديري ومديرات مدارس الإدارة المدرسية الذاتية يمارسون مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي(3.91). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عُمان، تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير، ووفق متغير الخبرة لصالح (1–5) سنوات، ووفق متغير التخصص لصالح(إنساني)، ووفق لمتغير المحافظة التعليمية لصالح محافظة(الداخلية).

وهدفت دراسة الدجني(2013) إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة، وإن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وهدفت دراسة أبو عشمة (1432هـ) للتعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a = 0.05 بين تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، والكلية، والمستوى الدراسي، والمحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

وأجرى الفوزان(1433هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وقد استخدمت الباحثة "الاستبانة" كأداة لجمع المعلومات. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أظهرت النتائج أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة متحققة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.85). وأن المعوقات التي تحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة عالية حيث بلغت (3.81). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعود لاختلاف المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لاختلاف الوظيفة وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الديبن (2013) إلى التعرف على درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين: الأولى استبانة أسلوب الهندسة الإدارية، والثانية استبانة الإبداع الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية كانت متوسطة. وأن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري كانت مرتفعة، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارستهن الإبداع الإداري. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة من 11 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة من 11 سنة فأكثر، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فما فوق. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

وهدفت دراسة ريحان (1435هـ) إلى التعرف على معوقات تطبيق هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، ومحاولة التعرف على متوسطات تقديرات أفراد العينة لتلك المعوقات وفقا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أدارة الدراسة وهي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة جاءت بدرجة مرتفعة. فحصل مجال المعوقات المالية على المرتبة الاولى بدرجة معوق عالية جدا، ثم جاء مجال المعوقات التقنية على المرتبة الثانية وبدرجة معوق عالية، ثم جاء مجال المعوقات الإدارية على المرتبة الثالثة وبدرجة معوق عالية، وأخيراً مجال المعوقات البشرية على المرتبة الرابعة بدرجة معوق متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي يواجهونها تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ولمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات) لصالح عدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة). أما بالنسبة لمقترحات لسبل الحد من المعوقات لهندسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة فجاءت كالتالي: إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في اتخاذ القرارات والابتعاد عن مركزية الادارة العليا. وإعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس.

وأجرت وصوص(2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات المدارس التعليم العام قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع محاور الدراسة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة تعزى للتخصص لصالح العلوم الطبيعية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول إن هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ألا وهو إعادة هندسة العمليات الادارية حيث اتفقت جميعها على ضرورة تبني هندسة العمليات الادارية في تطوير عمل المؤسسات سواء كانت تهدف إلى الربحية كمنظمات الإعمال أو الخدمات كالتعليم العالي والتعليم العام وأنه لا يوجد اهتمام كاف لدى المدراء لمفاهيم هندسة العمليات الإدارية، إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة ما يلي: لم يعثر الباحث في نطاق ما حصل عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، حيث يلاحظ أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت هندسة العمليات الادارية في الجانب المدرسي تحديداً. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على إعادة هندسة العمليات الادارية، بما أفادت في تفسير نتائج الدراسة، فضلاً عن استفادته في إعداد واختيار المقاييس والاستبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتفسير نتائجها، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائجها. كما استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، صياغة منهجية الدراسة، تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات

ومعلومات الدراسة الحالية، المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما سهّل التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية، والاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات للاستفادة منها في تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة الحالية.

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المؤسسات التعليمية الاستجابة والتكيف والتغيير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. وتواجه المؤسسات التعليمية في المملكة تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي يؤثر على بقائها ومستقبلها.

وتقوم منهجية إعادة الهندسة العمليات على التغيير في العمليات الإدارية، وليس في المهام والمسؤوليات والوظيفة، فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص والإدارات، وذلك بالاعتماد على تقنية المعلومات، والتفكير الاستقرائي، والبحث عن فرص التطوير والتغيير (Pereira & Aspinwall,1997). وتعتبر إعادة هندسة العمليات(الهندرة) منهج للتغيير الواسع ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المؤسسة، وتسعى لجعل العمليات أكثر كفاءة من خلال تجمع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية (Harvey and Brown, 2001).

وهناك عدة دواعي تركز المنظمات على إعادة هندسة عمليات الأعمال وهي أن المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، وإلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، وإلى تطوير أعضائها لجعل منظمتهم أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة، وتوفير المهارات اللازمة لصانع القرار. (Tippins, & Sohi, 2003).

واوصت عدد من الدراسات منها دراسة بني عيسى(2009)، بضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، حيث يعمل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على حل المشكلات والسلبيات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، وذلك من خلال التفكير بصورة جديدة في كيفية القيام بالعمليات الإدارية، والكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المدرسة، والتركيز على التعلم، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعيم العلاقات بين الاسرة والمدرسة.

ويرى الباحث أن الدراسات التربوية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال الإدارة المدرسة قليلة، الامر الذي دفع الباحث لتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل. وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي: ما واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها. ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟
2. ما هي معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟
3. ما الحلول المقترحة لتفعيل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. قلة الدراسات العربية السابقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.
2. مواكبة ومسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال الإدارة التربوية.
3. حاجة الإدارة المدرسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها دور في تطوير المدرسة.
4. زيادة الوعي لدى إدارة التعليم والقائمين بالإدارة التربوية والوكلاء والاشراف الفني والمعلمين عن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس لتحقيق الأهداف المنشودة.

**حدود الدارسة:**

**الحد الموضوعي:** واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها.

**الحد البشري:** وكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي.

**الحد المكاني:** مدينة الطائف.

**الحد الزماني:** طبقت إجراءات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1436 هـ/ 1437 هـ.

**التعريفات الاصطلاحية والاجرائية**

**إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

يعرفها الدجني (2013، 324) "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة". وتعرف بأنها "إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي وتركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الاداء التنظيمي" (دمنهوري، 3013، 55).

وتعرف اجرائياً: هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كل ما يتعلق بنظم وأساليب العمل في المدرسة من حيث التغيرات الأساسية، وإعادة التصميم الجذري، والتركيز على العمليات الرئيسة، وذلك بهدف تطوير العمل الإداري المدرسي، وتتمثل في استجابة العينة على استبانة هذه الدراسة.

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمعرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف والبالغ عددهم(1235) وكيل ومعلم التابعين للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف (بنين) للعام الدراسي 1435-1436هـ، حسب الإحصائية الموجودة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف. وتكونت عينة الدراسة من(345) وكيل ومعلم تم اختيارهم الطريقة العشوائية وبنسبة 27.93% من المجتمع الكلي للوكلاء والمعلمين.

**الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها**

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية% |
|---|---|---|---|
| المسمى الوظيفي | وكيل | 53 | 15.36 |
| | معلم | 292 | 84.64 |
| التخصص | علمي | 161 | 46.67 |
| | أدبي | 184 | 53.33 |
| سنوات الخبرة | أقل من10سنوات | 193 | 55.94 |
| | 10سنوات فأكثر | 152 | 44.06 |
| | **المجموع** | **345** | **%100.0** |

**أداة الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة واقع تطبيق الهندرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث تم مسح الأدب التربوي السابق المتعلق بإعادة الهندسة الإدارية والإفادة منه في بناء أداة القياس، حيث تم الرجوع إلى الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين.

تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (68) فقرة، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (58) فقرة موزعة على ثلاثة محاور؛ الأول واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وموزعة ثلاثة مجالات هي (التغييرات الأساسية ويضمن (18) فقرة: 1-18، إعادة التصميم الجذري ويتضمن (14) فقرة: 19-32. التركيز على العمليات الرئيسة ويتضمن (11) فقرة: 33-43)، والثاني معوقات التطبيق(44-51)، والثالث، الحلول المقترحة(52-58).

تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأُعطيت فقراتها الأوزان التالية: عالية جداً(5)، عالية(4)، متوسطة(3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً(1).

**صدق المحكمين:**

للتأكد من صدق المحكمين قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على(15) محكماً ومحكمة، من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص العاملين في كليات التربية في الجامعات السعودية. وبعد استعادة الاستبانة من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون، تم الأخذ بملاحظات الأستاذة المحكمين، إذ تم الإبقاء على أصل الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80% فأكثر) بين المحكمين بأنها تنتمي للمجال المقاس. بينما تم تعديل الصياغة اللغوية لمعظم الفقرات ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر. بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (58) فقرة من (68) فقرة قبل التحكيم.

**ثبات أداة الدراسة:**

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (30) من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test, Retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، بهدف استخراج معامل الارتباط بين آراء وكلاء ومعلمين مدارس الثانوية في التطبيق الأول وأدائهم في التطبيق الثاني، تم حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (0.83) للإستبانة لجميع مجالاتها، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ – ألفا فبلغت قيمة الثبات محسوباً على أساس الدرجة الكلية فكانت (0.86). وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

**الجدول (2) قيم معاملات الثبات للمجالات الدراسة التي تتعلق بآراء الوكلاء ومعلمي لواقع إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها. بطريقة بيرسون ومعامل كرونباخ – ألفا.**

| مجالات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة معامل الثبات بطريقة بيرسون | قيمة معامل الثبات بطريقة معامل كرونباخ – ألفا |
|---|---|---|---|
| التغييرات الأساسية | 18 | 0.82 | 0.86 |
| إعادة التصميم الجذري | 14 | 0.82 | 0.84 |
| التركيز على العمليات الرئيسة | 11 | 0.84 | 0.86 |
| معوقات التطبيق | 8 | 0.86 | 0.88 |
| الحلول المقترحة | 7 | 0.80 | 0.82 |
| **الدرجة الكلية** | **58** | **0.83** | **0.86** |

**متغيرات الدراسة:**

**المتغيرات المستقلة:**

- **مسمى الوظيفة:** وتشمل (وكيل – معلم).
- **التخصص:** وتشمل (علمي – أدبي.).

• **عدد سنوات الخبرة:** وتشمل (أقل من10سنوات –10سنوات فأكثر)

**المتغير التابع:** إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها.

**معيار الحكم على نتائج الدِّراسَة:**

تم الحكم على واقع التطبيق في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة والتي رتبت من 5–1 تنازلياً، وتم تحديد طول الفئة كالتالي: طول الفئة= المدى مقسوماً على الفئات. وحدد المدى بالمعادلة: المدى= أكبر قيمة لفئات الإجابة–أصغر قيمة لفئات الإجابة. وبالتالي: المدى=5 –1=4، ويصبح طول الفئة=4÷5=0.80، والجدول التالي يوضح درجة الممارسة وفئات الدرجات المقابلة. كما هو في الجدول.

**الجدول (3) يوضح درجات وحدود فئات معيار نتائج الدِّراسَة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي**

| الدرجة | معيار الحكم على النتائج | فئة المتوسط | |
|---|---|---|---|
| | | من | إلى |
| 5 | عالية جداً | 4.20 | أقل من 5 |
| 4 | عالية | 3.40 | أقل من 4.20 |
| 3 | متوسطة | 2.60 | أقل من 3.40 |
| 2 | منخفضة | 1.80 | أقل من 2.60 |
| 1 | منخفضة جداً | أقل من 1.80 | |

**أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل تجاه مجالات إعادة الهندسة الإدارية مرتبة تنازليًا من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون للدرجة الكلية واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. كما تتبين النتائج بجدول (4).

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية مرتبة تنازلياً**

| م | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إعادة التصميم الجذري | 2.86 | 1.08 | 1 | متوسطة |
| 2 | التغييرات الأساسية | 2.66 | 1.02 | 2 | متوسطة |
| 3 | التركيز على العمليات الرئيسة | 2.61 | 0.99 | 3 | متوسطة |
| الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية | | 2.68 | 1.06 | | متوسطة |

تتبين النتائج جدول رقم (4) أن استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (2.68)، وانحراف معياري مقداره (1.06)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي: جاء مجال إعادة التصميم الجذري في المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.08)، أما مجال التغييرات الأساسية فقد جاء بالمرتبة الثانية بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.02). بينما جاء مجال التركيز على العمليات الرئيسة في المرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.99)، ويعزى السبب إلى حداثة الموضوع، والمركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم اطلاع افراد عينة الدراسة على ما يحصل داخل المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعايطة(2010)، ودراسة الطراونة وآخرون

(2011) ودراسة الساعدي(2013)، وتختلف مع دراسة خنون(2010)، ودراسة الفوزان (1433هـ)، ودراسة وصوص(2015).

ومن ناحية أخرى قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بكل فقرة من فقرات كل مجال فرعي من مجالات الاستبانة.

**1- المجال الأول: التغييرات الأساسية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التغييرات الأساسية**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مجال التغييرات الأساسية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | .1 | يبتكر طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري | 1.77 | 0.64 | منخفضة جداً |
| 16 | .2 | يصمم العمل بما يتفق وتطلعات المجتمع المحلي. | 2.22 | 0.84 | منخفضة |
| 18 | .3 | يكون نظرة شمولية للمدرسة من حيث العمليات والنظم والسياسات والهيكل التنظيمي. | 1.41 | 0.49 | منخفضة جداً |
| 9 | .4 | يوضح باستمرار الوصف الوظيفي للعاملين داخل المدرسة. | 2.82 | 1.22 | متوسطة |
| 6 | .5 | ينشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميتها بين العاملين. | 2.87 | 1.14 | متوسطة |
| 15 | .6 | يوضح إجراءات العمل للعاملين داخل المدرسة | 2.64 | 1.26 | متوسطة |
| 7 | .7 | يعيد النظر بالأسس التي تحدث أساليب العمل الإداري باستمرار. | 2.86 | 1.21 | متوسطة |
| 13 | .8 | يهتم ببرامج تدريب العاملين على الطرق الحديثة في انجاز العمل. | 2.75 | 1.26 | متوسطة |
| 11 | .9 | يعرف بوضوح الهدف من القيام بالأعمال الإدارية المختلفة. | 2.81 | 1.23 | متوسطة |
| 14 | .10 | يدرك أهمية إحداث تغييرات إدارية جذرية في العمليات الإدارية. | 2.70 | 1.16 | متوسطة |
| 12 | .11 | يقدم باستمرار الإرشادات اللازمة في اثناء انجاز الأعمال المختلفة. | 2.80 | 1.20 | متوسطة |
| 3 | .12 | يحلل البيئة المدرسية سعياً لتطبيق الهندرة. | 2.90 | 1.24 | متوسطة |
| 4 | .13 | يسعى لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة. | 2.88 | 1.28 | متوسطة |
| 4 | .14 | يحدد أساسيات العمل الإداري بوضوح داخل المدرسة. | 2.88 | 1.32 | متوسطة |
| 1 | .15 | يعرف تماماً ماهي الأعمال الإدارية التي يجب أن أقوم بها. | 2.93 | 1.33 | متوسطة |
| 9 | .16 | يعرف كيفية إنجاز المهام الإدارية المختلفة داخل بيئة العمل. | 2.82 | 1.27 | متوسطة |
| 2 | .17 | ينظم عمليات الإدارة في المدرسة وفق الأهداف وليس وفق المهام. | 2.91 | 1.27 | متوسطة |
| 7 | .18 | يغير الفلسفة الإدارية للمدرسة حسب ظروف العمل. | 2.86 | 1.24 | متوسطة |
| | | **درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمجال التغييرات الأساسية** | **2.66** | **1.02** | **متوسطة** |

يبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (15) والتي نصت على " يعرف تماماً ماهي الأعمال الإدارية التي يجب أن أقوم بها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (1.33)، وجاءت الفقرة رقم (17) والتي كان نصها " ينظم عمليات الإدارة في المدرسة وفق الأهداف وليس وفق المهام." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (1.27)، بينما احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يكون نظرة شمولية للمدرسة من حيث العمليات والنظم والسياسات والهيكل

التنظيمي." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.49)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.66)، وانحراف معياري (1.02)، وهو يقابل درجة تطبيق بدرجة متوسطة. ويعزى السبب إلى أهمية التغيير الأساسية التي تتطلب تحديث العمل وتحليل البيئة الداخلية.

**2- المجال الثاني: إعادة التصميم الجذري:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال إعادة التصميم الجذري**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مجال إعادة التصميم الجذري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | .19 | يعيد تصميم الأعمال الإدارية من نقطة الصفر. | 2.90 | 1.22 | متوسطة |
| 3 | .20 | يطبق مفهوم الإدارة الحديثة في المدرسة. | 2.95 | 1.29 | متوسطة |
| 5 | .21 | يوجد تغييرات جذرية في النظام المدرسي | 2.86 | 1.30 | متوسطة |
| 2 | .22 | يوفر تصميمات بديلة لنظام العمل المدرسي. | 2.96 | 1.40 | متوسطة |
| 13 | .23 | يغير قواعد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار | 2.76 | 1.22 | متوسطة |
| 1 | .24 | يقلل مستوى الرقابة حول جميع العاملين بالمدرسة. | 3.04 | 1.27 | متوسطة |
| 6 | .25 | يتبع أسلوب الإدارة بالمشاركة مع كافة العاملين بالمدرسة. | 2.85 | 1.35 | متوسطة |
| 9 | .26 | يقتنع بفكرة تحول مدير المدرسة من إداري إلى قائد للتغيير. | 2.83 | 1.24 | متوسطة |
| 9 | .27 | يعتقد بأن التغيير الجذري هو الحل الأمثل لمعالجة المشكلات الإدارية. | 2.83 | 1.29 | متوسطة |
| 12 | .28 | يبتعد عن أنماط الإدارة التقليدية. | 2.81 | 1.24 | متوسطة |
| 14 | .29 | يوضح للمعلم بأن هدف التعليم هو الفهم والابداع. | 2.74 | 1.22 | متوسطة |
| 8 | .30 | يشجع العاملين بالمدرسة على تحمل المسؤولية. | 2.84 | 1.30 | متوسطة |
| 9 | .31 | يسعى لإحداث تغيير جذري لكافة مكونات منظومة المدرسة | 2.83 | 1.28 | متوسطة |
| 6 | .32 | يعيد تصميم هيكل المدرسة لتحقيق جودة الأداء. | 2.85 | 1.33 | متوسطة |
| | | درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمجال إعادة التصميم الجذري | 2.86 | 1.08 | متوسطة |

يبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (24) والتي نصت على " يقلل مستوى الرقابة حول جميع العاملين بالمدرسة." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.27)، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي كان نصها " يوفر تصميمات بديلة لنظام العمل المدرسي." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.40)، بينما احتلت الفقرة رقم (29) والتي نصت على "يوضح للمعلم بأن هدف التعليم هو الفهم والابداع." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (1.22)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.86)، وانحراف معياري (1.08)، وهو يقابل درجة تطبيق متوسطة. ويعزى السبب إلى أهمية التغيير لكي يكون قائد التغيير في مدرسته.

**3- المجال الثالث: التركيز على العمليات الرئيسة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

يبين من الجدول (7) أن الفقرة رقم (34) والتي نصت على " يضع رؤية مستقبلية للعمليات الإدارية داخل المدرسة." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1.43)، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي كان نصها " يهتم بتغيير العمليات الإدارية لا تطويرها." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (1.30)، بينما احتلت الفقرة رقم (39) والتي نصت على " يحدد العمليات الإدارية التي تواجه درجة عالية من الخلل." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.49)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.61)، وانحراف معياري (0.99)، وهو يقابل درجة

تطبيق متوسطة. ويعزى السبب إلى أهمية العمليات الإدارية التي هي أساس لنجاح أي عمل إداري.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التركيز على العمليات الرئيسة**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات مجال التركيز على العمليات الرئيسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | .33 | يهتم بالعمليات المساندة للعمليات الإدارية الأساسية. | 2.83 | 1.28 | متوسطة |
| 1 | .34 | يضع رؤية مستقبلية للعمليات الإدارية داخل المدرسة. | 2.99 | 1.43 | متوسطة |
| 2 | .35 | يهتم بتغيير العمليات الإدارية لا تطويرها. | 2.94 | 1.30 | متوسطة |
| 7 | .36 | يسعى لرفع مستوى جودة العمليات الإدارية. | 2.70 | 1.26 | متوسطة |
| 9 | .37 | يتجنب الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية. | 2.46 | 0.91 | منخفضة |
| 10 | .38 | يستبعد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية الإدارية. | 2.22 | 0.84 | منخفضة |
| 11 | .39 | يحدد العمليات الإدارية التي تواجه درجة عالية من الخلل. | 1.41 | 0.49 | منخفضة جداً |
| 6 | .40 | يوجه لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل | 2.82 | 1.22 | متوسطة |
| 3 | .41 | يقدم عدة طرق لتنفيذ العمليات الإدارية في المدرسة. | 2.87 | 1.14 | متوسطة |
| 8 | .42 | يركز على احداث تغيير بالعمليات الإدارية الأساسية في المدرسة. | 2.64 | 1.26 | متوسطة |
| 4 | .43 | يركز على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب. | 2.86 | 1.21 | متوسطة |
| درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمجال لتركيز على العمليات الرئيسة | | | 2.61 | 0.99 | متوسطة |

**ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ماهي معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات محور معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | .44 | ضعف الإلمام بالأسس العلمية لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3.08 | 1.02 | متوسطة |
| 3 | .45 | قله برامج التدريب المقدمة في هندسة العمليات الإدارية. | 4.29 | 1.09 | عالية جداً |
| 2 | .46 | المركزية في الإدارة والتقييد في تطبيق الأنظمة. | 4.32 | 1.06 | عالية جداً |
| 7 | .47 | وجود ثقافة مقاومه التغيير لدى العاملين في المدرسة. | 3.15 | 0.82 | متوسطة |
| 4 | .48 | ضعف التعاون ما بين من قبل إدارة التعليم والإدارة المدرسية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية. | 4.10 | 0.96 | عالية |
| 1 | .49 | ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس. | 4.42 | 0.85 | عالية جداً |
| 5 | .50 | ضعف الثقة بين مديري المدرسة والعاملين في المدرسة. | 3.62 | 1.03 | عالية |
| 6 | .51 | صعوبة التعامل مع الحاسب الآلي والإنترنت. | 3.40 | 0.86 | عالية |
| درجة معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية | | | 3.80 | 0.89 | عالية |

يبين الجدول (8) أن الفقرة رقم (49) والتي نصت على " ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

في المدارس." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت الفقرة رقم (46) والتي كان نصها " المركزية في الإدارة والتقييد في تطبيق الأنظمة." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (1.06)، بينما احتلت الفقرة رقم (44) والتي نصت على " ضعف الإلمام بالأسس العلمية لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.80)، وانحراف معياري (0.89)، وهو يقابل درجة المعوق بدرجة عالية. ويعزى السبب الى أهمية الموضوع في تطوير الإدارة المدرسية والنهوض بها لتحقيق التميز، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الديحاني(2009)، ودراسة الفوزان(1433هـ)، ودراسة ريحان(1435هـ).

**ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته: ما الحلول المقترحة لتفعيل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (9).

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الحلول المقترحة لتفعيل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات محور الحلول المقترحة لتفعيل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة المقترح |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | .52 | عقد دورات تدريبية لتعريف على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية. | 4.25 | 0.99 | عالية جداً |
| 3 | .53 | تقديم الحوافز لمديري المدارس. | 4.18 | 1.12 | عالية |
| 5 | .54 | توسيع دائرة الإدارة الذاتية (اللامركزية)في المدارس. | 4.02 | 1.10 | عالية |
| 6 | .55 | إشراك المعلمين في القرارات المدرسية لتسهيل العمل الإداري. | 3.81 | 1.16 | عالية |
| 4 | .56 | تبادل الخبرات والتنسيق بين المؤسسات التعليمية التي تطبق إعادة الهندسة الإدارية. | 4.15 | 1.20 | عالية |
| 7 | .57 | العمل على ترقية المديرين بناء على المقدرة الوظيفية وليس الأقدمية. | 3.62 | 1.15 | عالية |
| 1 | .58 | تزويد المدرسة بالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت | 4.32 | 1.18 | عالية جداً |
| درجة المقترح لتفعيل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية | | | 4.05 | 0.98 | عالية |

يبين من الجدول (9) أن الفقرة رقم (58) والتي نصت على " تزويد المدرسة بالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (1.18)، وجاءت الفقرة رقم (52) والتي كان نصها " عقد دورات تدريبية لتعريف على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة رقم (57) والتي نصت على " العمل على ترقية المديرين بناء على المقدرة الوظيفية وليس الأقدمية. " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.15)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.05)، وانحراف معياري (0.98)، وهو يقابل تقدير درجة موافقة عالية، ويعزى السبب إلى أهمية هذا النظام واهمية توظيف التقنية والتدريب لنهوض بالعمليات الإدارية في المدرسة.

**رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، سنوات الخبرة)؟** تم استخدام اختبار(ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، سنوات الخبرة)؟

**1-المسمى الوظيفي:**

يُظْهِر الجّدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إعادة الهندسة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل / معلم) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال التغييرات الأساسية حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (5.055) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (009.) وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة معلم. ويعزى السبب إلى البيئة التعليمية واحدة، وأنهم وليدي مجتمع واحد، والكل يسعى إلى النهوض بالمدرسة، وتحقيق التميز. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفوزان(1435هـ).

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي.**

| المجالات | المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التغييرات الأساسية | وكيل | 2.27 | 0.69 | 343 | 5.055 | *.009 |
| | معلم | 2.77 | 0.64 | | | |
| إعادة التصميم الجذري | وكيل | 2.82 | 0.88 | 343 | .390 | .697 |
| | معلم | 2.87 | 0.91 | | | |
| التركيز على العمليات الرئيسة | وكيل | 2.59 | 0.60 | 343 | .269 | .788 |
| | معلم | 2.62 | 0.61 | | | |
| إعادة الهندسة الإدارية ككل | وكيل | 2.78 | 0.63 | 343 | .698 | .485 |
| | معلم | 2.27 | 0.69 | | | |

*دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)

**2-التخصص:**

**الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير التخصص.**

| المجالات | التخصص | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التغييرات الأساسية | علمي | 2.85 | 0.65 | 343 | 5.181 | *.007 |
| | إنساني | 2.52 | 0.64 | | | |
| إعادة التصميم الجذري | علمي | 2.89 | 0.87 | 343 | .537 | .591 |
| | إنساني | 2.84 | 0.93 | | | |
| التركيز على العمليات الرئيسة | علمي | 2.65 | 0.59 | 343 | 1.001 | .318 |
| | إنساني | 2.58 | 0.62 | | | |
| إعادة الهندسة الإدارية ككل | إنساني | 2.81 | 0.62 | 343 | 1.002 | .317 |
| | علمي | 2.65 | 0.64 | | | |

*دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)

يُظْهِر الجّدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير التخصص وفقاً لمتغير التخصص (علمي/ إنساني) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال التغييرات الأساسية حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (5.181) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (007.) وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح التخصصات العلمية. ويعزى السبب إلى الإجراءات واحدة، ويتمتعون بنفس المميزات والراتب.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حنون(2010)، وتختلف مع دراسة الساعدي(2013) ومع دراسة وصوص (2015).

**3- سنوات الخبرة:**

**الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير التخصص.**

| المجالات | التخصص | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التغييرات الأساسية | أقل من10 سنوات | 2.65 | 0.67 | 343 | .157 | .876 |
| | 10سنوات فأكثر | 2.66 | 0.62 | | | |
| إعادة التصميم الجذري | أقل من10سنوات | 2.84 | 0.88 | 343 | .413 | .680 |
| | 10 سنوات فأكثر | 2.88 | 0.93 | | | |
| التركيز على العمليات الرئيسة | أقل من10سنوات | 2.77 | 0.62 | 343 | 5.562 | .003 |
| | 10 سنوات فأكثر | 2.46 | 0.60 | | | |
| إعادة الهندسة الإدارية ككل | أقل من10سنوات | 2.75 | 0.64 | 343 | .125 | .900 |
| | 10 سنوات فأكثر | 2.68 | 0.63 | | | |

*دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)

يُظْهِر الجّدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05** ≥ **α**)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير التخصص وفقاً لمتغير سنوات الخبرة(أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال التركيز على العمليات الرئيسة حيث بلغت قيمة اختبار (**T**) للدرجة الكلية (5.562) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (**.003**) وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (**0.05**) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة أقل من 10 سنوات. ويعزى السبب أن الكل حريص على أن تكون صورة المدرسة مشرقة أمام إدارة التعليم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة وصوص(2015)، وتختلف مع دراسة حنون(2010)، ومع دراسة الطراونة واخرون(2011) ومع دراسة الشوبكي(1431هـ) ودراسة الفوزان(1433هـ) ودراسة الديين(2013).

**التوصيات:**

**في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يلي:**

**1- تكوين فرق العمل مدربة بحيث تمثل جميع الأفراد العاملين داخل المدارس، وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب وتتمثل تلك السلوكيات فيما يلي:**

- المحافظة على المواعيد والأعداد الجيد للأفراد داخل العمل.
- ضرورة توفير نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المدارس عند القيام بعملية إعادة الهندسة.
- ضرورة تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعاً لإعادة الهندسة.
- توافر مناخ تنظيمي عام يتصف بالاستقرار والرضا من جانب العاملين عن العمل ومدى إشباع حاجتهم0
- تصميم العمل بما يتناسب مع المجتمع الخارجي عامة وبالعملاء خاصة0
- ضرورة تحديد المهام والأدوار التي يقوم بها الأفراد المشاركين في عملية إعادة الهندسة.
- ضرورة توفير المكان المناسب للقيام بعملية إعادة الهندسة.
- ضرورة إعطاء الأفراد العاملين داخل التنظيم حق اتخاذ القرارات.
- تكوين نظرة شمولية للمدرسة من حيث العمليات والنظم والسياسات والهيكل التنظيمي.
- ابتكار طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري
- العمل على اقناع مديري المدارس من تحويل عملة من إداري إلى قائد للتغيير.

- حث مديري المدارس عن الابتعاد عن أنماط الإدارة التقليدية.
- الابتعاد عن الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية الإدارية.
- الابتعاد عن الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية.

2- **الاخذ بالمقترح التالية لتفعيل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.**

- الابتعاد عن المركزية في الإدارة والتقييد في تطبيق الأنظمة.
- تزويد المدرسة بالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت.
- عقد دورات تدريبية لتعريف على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.
- تقديم الحوافز لمديري المدارس.

## المراجع


أبو العلا، سهير عبد اللطيف(2010). تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي،6-7 فبراير، 2010، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

أبو عشمة، أحمد عبد المجيد (1432هـ). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الاسلامية.

الالفي، هاني رزق عبد الجواد(2012). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية: بالإفادة من خبرة بعض الجامعات السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية،19(8)، 9-64.

بني عيسى، هيثم(2009). مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

تشامي، جيمس(2003). إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة. ترجمة عبد الرحمن هيمان، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

حنون، نادية يوسف(2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

خان، أحلام (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،12(1)،154-160.

الدجني، إياد علي (2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة دمشق، 29(1)،323-331.

دمنهوري، أمل محمد (2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك عبد العزيز.

الديحاني، سلطان(2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، جامعة الكويت، الكويت.

الديين، مشاري يوسف (2013). درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الادارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الاداري من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط.

الريحان، شادي يحي (1435هـ). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.

الزريقات، خالد خلف؛ الخرابشة، ياسين كاسب(2010). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال،6(3)، 317-350.

الزهراني، حسين سعيد (1434هـ). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

الساعدي، علي هلال مبارك (2013). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

الشوبكي، مازن جهاد. (1431هـ). العلاقة بين نظم دعم القرار إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر.

الطراونة، سليمان محمد؛ خاطر، ايمن صبحي؛ وطويقات، مشهور محمد(2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، 24، 267-311.

العتربي، صفاء(2004). استخدام أسلوب الهندرة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، الزقازيق، مصر.

الفوزان، إلهام إبراهيم. (1433هـ). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

المعايطة، رقية عدنان(2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفيسة، 2 (1)، 187-237.

وصوص، ديمة محمد(2015). واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ابها من وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 16(1)، 114-141.

Goksoy, A., Ozsoy, B., and Vayvay, O (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company". International Journal of Business and Management, Vol. 7, No 2, pp. 89- 112.

Hartini, A, Arthur, F. & Mohammad, Z. (2007). Business process Reengineering: Critical Success Factors implementing enterprise portraits a comparison with ERP implementation. Business Process Management Journal, Research Paper, emerald 13 (4), 538-552.

Harvey, D., and Brown, Donald R (2001). An Experiential Approach to Organization Development, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hal.

Helen, C. (1997). The impact of applying reengineering principles to reshape administrative process at a multi-campus secondary school. Unpublished doctoral dissertation, university of Pittsburgh, Pennsylvania, U.S.A

Myron, T. (2009). Restructuring schools. Position paper, 120 (4), 507-529, California, U.S.A.

Paper, D. and Chang. R. D. (2005). The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors. Total Quality Management Journal, 16(1), 121-133

Pereira, Z.L. and Aspin mall, E. (1997). Total Quality Management versus Business Process Re-engineering. Total Quality Management Journal, Vol. 8, pp.34-40.

Tippins, M.J. and Sohi, R.S(2003). IT Competency and Firm Performance: is Organizational Learning A Missing Link?, Strategic Management Journal, (24):745-761.

Ulrich, William.(2001). IT's Role in Business Process Reengineering Initiatives, Tactical Strategy Group Inc., pp1-6, http//www.systemtransformation.com, 12/9/2015.

# Administrative Re-engineering among Secondary School Principals in Taif: Application Constraints and the Proposed Solutions to be Activated

*Amjad M. Daradkeh**

## ABSTRACT

The study aimed to examine the application of administrative re-engineering of secondary school principals in Taif and application constraints to activate the proposed solutions, and finding the different views of the administrators depending on some variables as (job title, specialty, and years of experience). To achieve the objectives of the study, a questionnaire of 58 items was built. The questionnaire included three topics (the reality of the application of administrative re-engineering, and obstacles to the application, and the solutions proposed to be activated). Its validity and reliability was verified. The study sample consisted of (345) Agent and a teacher. The results indicated the following: The total score of the reality of the application of re-managerial engineering at schools of general education managers in Taif was moderate with the mean (2.68), and the main obstacle as shown through the results is the low budget with the mean (4.42), the average of the estimates of the respondents to this topic was (3.80), which reflects a high degree of consent. The item "provide the school with technical means of the computer and the Internet." occupied the first rank of the proposed solutions with the mean (4.32). The estimates of the respondents to this area as a whole was (4.05), which corresponds to a high approval rating. There are no statistically significant differences at the level of statistical significance ($a \leq 0.05$) attributable to the variables of (job title, specialty, and years of experience).

**Keywords**: Re- Engineering Administrative, School Principals, Secondary Schools, Taif.

* Faculty of Education, Taif University, Saudi Arabia. Received on 16/3/2016 and Accepted for Publication on 26/4/2016.