

أ نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية

أزهار خضر داود داغر، "محمد أمين" حامد عبد الله القضاة *

ملخص

استهدفت هذه الدراسة تطوير نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، وتكونت عينتها من (523) من الإداريين التربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في العام الدراسي (2013/2014). ولتحليل بيانات الدراسة، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفبه للمقارنات البعدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح عميد الكلية. وتوصلت الدراسة إلى تطوير نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية التي أوصت باعتمادها.

الكلمات الدالة: أنموذج، هندرة، جامعات أردنية.

وتوفير الوقت، والجهد، وتحسين الجودة في العمليات الإدارية، لا سيما عملية اتخاذ القرار (الدنجي، 2010).

ويعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركّز على إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في كمها وكيفية في المؤسسة، بأقل كلفة ووقت وجهد (حسين، 2007).

وإزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، ونظراً للدور البارز للجامعات، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن. إنّ ما تحتاج إليه الجامعات هو أن تنظر للمشكلات بطريقة منظمة، تعمل على توليد المعرفة وتنظيمها واقتنائها والتعامل معها؛ بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق لمشكلاتها واتخاذ القرار الملائم بشأنها (الطنيجي، 2008). الطنيجي، سالم (2008) أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

إنّ بزوغ عصر المعرفة والتحول الكبير في الفكر التربوي، يقتضي إعادة النظر في الكيفية التي يُصنع بها القرار التربوي، نظراً للمكانة التي تحتلها هذه العملية التي تمسّ الحاضر وتُغيّره، وتمتدّ بآثارها إلى المستقبل، وتُعدّ بمثابة جوهر العملية الإدارية، لذلك تتطلّب وقفة متأنية لدراسة آليات صناعة واتخاذ القرار التربوي وتنفيذه في الجامعات؛ بقصد استعراض الأبدال

المقدمة

يشهد العالم المعاصر العديد من التغيرات والمستجدات في الميادين التربوية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية، وقد غيرت هذه التغيرات، وبدلت العديد من المفاهيم والنوابت التي كانت مستقرة في الأذهان لسنوات طويلة، ولقد ترتب على هذه التغيرات والمستجدات العديد من المشكلات، أبرزها عدم القدرة على مواكبة التطورات فيما يتعلق بالتعليم العالي في الجامعات، وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها، فضلاً عن التكيف معها.

وتسعى المؤسسات الحديثة والزائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها؛ لدعم عملية اتخاذ القرار فيها، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة، والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها، بما يخدم نظرتها المستقبلية، وخطتها الإستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف تحقيق مثل تلك الأهداف، من مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة، وظهور الإنترنت أستخدم أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، في الكثير من المنظمات؛ لما له من دور كبير في خفض التكاليف،

* الجامعة العربية المفتوحة؛ كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان. تاريخ استلام البحث 2014/4/20، وتاريخ قبوله 2014/8/31.

المعلومات المتعلقة بالمشكلة، يتم اقتراح أبدال لحلها، والأبدال هي حلول افتراضية وليست حلولاً نهائية.

- تقويم أبدال الحل: تتم في هذه المرحلة دراسة كل بديل من الأبدال، من حيث (العائد والتكلفة) إذ يتم تعرّف مزايا وعيوب كل منها، ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، من حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

-اختيار أنسب الحلول: يتم في هذه المرحلة تحديد البديل الأنسب، ومن ثم اتخاذ القرار وتنفيذه، ومتابعة مرحلته، وتعرّف درجة نجاح هذا القرار.

وتتلخص المعايير التي يستخدمها الإداري في عملية الاختيار بدرجة اتفاق البديل مع أهداف المنظمة (الجامعة)، والأهداف التي يحققها واتساقه مع سياساتها وخططها، ونظمها وفلسفتها ودرجة المخاطرة المتوقعة، فتتم المقارنة على أساس أي بديل من الأبدال يعطي نتائج أفضل بمجهود أقل، ويستغل الموارد المتاحة بكفاءة عالية، وعندما يُتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية، وضمان التنسيق لمطالب الظروف والاتصال، وأخيراً تأتي مرحلة تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القريب والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

لذا يُستحسن للجامعات أن تمتلك مجموعة من الصفات والخصائص، مثل: التوجه نحو التفوق والتميز في عملياتها الإدارية، والتوجه نحو رضا متلقي الخدمة بالدرجة الأولى، وتأكيد الاستمرارية في السوق، والتعامل مع التغيرات المحيطة بواقعية وسرعة وحزم؛ لكشف الفرص والتحديات في نفس الوقت، والتحريض على التغيير، وعدم الخوف من نتائجه، وهذا يتطلب هندرة لعملية اتخاذ القرارات التربوية فيها؛ للتركيز على الابتكار والتميز والإبداع، بدلاً من تقليد الآخرين، واعتبار المورد البشري الأهم؛ لتحقيق التفوق والتميز في أدائها، والاهتمام بالشمولية والتكامل في أنشطة وفعاليات الإدارة، وجعل الأنظمة الفرعية في الجامعات تعمل من منطلق الجزء من أجل الكل، والكل من أجل الجزء، وكذلك اعتماد اللامركزية في الأنشطة كافة، والعمل الجماعي عوضاً عن العمل الفردي، وإدارة الوقت بنجاح، باعتبار أن الوقت موردٌ جديدٌ للإدارة، واعتبار الفشل سبيل تعلم واكتساب خبرة (الخطيب، 2001؛ العسيري، 2005).

وتختلف الهندرة عن أساليب التطوير التقليدية، فهي العملية التي تبدأ من نقطة الصفر، وترتكز على العمليات الإدارية لأعلى الأنشطة وتهتم بالنتائج، وبحاجة متلقي الخدمة، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتتميز بأنها تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء (السلطان، 2001).

المناحة كافة، وتبني منظومة متكاملة من المراحل والإستراتيجيات المناسبة؛ لصياغة القرار التربوي في ضوء نظرة شاملة للجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية، وليس في ضوء نظرة قاصرة تعتمد على الخبرة والتحليل الشخصي، كما يعدّ موضوع هندرة عملية اتخاذ القرار التربوي، من أهم الموضوعات التي ينبغي لمُتخذ القرار التربوي أن يلم بها؛ كونه يرتبط بالكفاءة والفاعلية للنظام التربوي، والتعامل مع متغيرات القرارات كافة، واختيار إستراتيجي يحقق النجاح، بمعنى زيادة فاعلية القرارات التربوية بصورة أفضل، وما يرتبط بالمرجحات التربوية لهذه القرارات، بالنظر إلى درجة استخدام المدخلات لتحقيق النتائج المرغوبة (الخطيب، 2001؛ العزوي، 2006).

وتقسيم عملية صناعة القرار واتخاذها إلى مراحل مختلفة، يوجه نظر الإداريين (متخذي القرار)، إلى ضرورة الإلمام بكافة جوانب المشكلات التربوية التي يواجهونها في أعمالهم، والتحقق منها كي تتضح، وللحد من عشوائية صناعة القرار في المنظمة وترشيد عملية صنعه، ومن ثم محاولة بلورتها والوصول إلى قراراتٍ رشيدة، من خلال تقييم الأبدال المختلفة باختيار الأفضل، واستخلاص النتائج المترتبة على تنفيذ القرار، وهناك العديد من الآراء عن عدد المراحل ونوعية المتغيرات التي يحتوي القرار عليها، وفيما يلي توضيح لمراحل صناعة القرار، كما بينها كل من المطيري (2004)، وعوض (2010)، كالتالي:

-التعريف بالمشكلة: التحديد السليم للمشكلة يشكل نصف عملية اتخاذ القرار، ومعنى التحديد الدقيق يشير إلى تعرّف السمات والملامح الرئيسية، التي تميز المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، وحصراً أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، والتوصل إلى تحديد المشكلة يأتي عن طريق الاجتهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وبين ما يحدث الآن فعلاً، وهذا التحديد على جانب من الأهمية؛ لأنه يحدد درجة فاعلية الخطوات اللاحقة؛ لإيجاد الأبدال المناسبة.

-جمع المعلومات وتحليلها: وفي هذه المرحلة يتم جمع البيانات ذات العلاقة بالمشكلة وتصنيفها وتحديد حجمها، ودرجة تعقدها بطريقة تبين ما بينها من علاقات؛ بقصد تعرّف المشكلة والوقوف على الأبدال الممكنة، وطبيعة الحل وتحديد البيانات المطلوبة التي يمكن عن طريقها تحليل واستكشاف أسباب المشكلة، ومن ثم وضع الأبدال والحلول المناسبة، وهذه الخطوة تعدّ من أهم خطوات عملية اتخاذ القرار، وتعتمد النتائج والقرار النهائي عليها، كما ويتم جمع المعلومات بوسائل مختلفة، منها المجالات والتقارير والنشرات والإحصائيات، والدراسات والبحوث ووسائل الاستقصاء الالكترونية ومحركات البحث في الإنترنت وفضاء المعلومات، ودراسة ما هو متغير في مجال أعمال المنظمات.

-إيجاد أبدال مقترحة لعلاج المشكلة: بعد الحصول على

- وبناءً عليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أنموذج الهندرة المناسب لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة التالية:
1. ما واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير طبيعة العمل؟
 3. ما أنموذج الهندرة المناسب لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين التربويين الأكاديميين؟

أهمية الدراسة

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

1. متخذو القرار التربوي في الجامعات الأردنية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بالاستفادة من أنموذج الهندرة، إذ تقدم لهم هذه الدراسة أنموذجاً جاهزاً لهندرة عملية اتخاذ القرار التربوي؛ للتقليل من إمكانية اتخاذ قرارات تضر بمصالح المؤسسة التربوية، كذلك تعرف مراحل ومداخل صنع واتخاذ القرار التربوي الجيد وتنفيذه، بالنسبة لمتخذي القرارات التربوية.
2. الباحثون عموماً، إذ من المؤمل أن تثير الدراسة لديهم الرغبة في إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بموضوع هندرة عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية؛ للعمل على تطويرها لمستوى أفضل مما هي عليه.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الكشف عن النقاط التالية:

- واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغير طبيعة العمل.
 - اقتراح أنموذج الهندرة المناسب لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر الإداريين التربويين الأكاديميين.
- حدود الدراسة:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة بالعوامل التالية:
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الإداريين التربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنية: رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعدتهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء أقسام الكليات.
 - الحدود المكانية: الجامعات الأردنية (الرسمية)

وأبرز ما يميّز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها، أنها تمكّن من إيجاد حلول جذرية للمشكلات، من خلال رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن إعادة هندسة العمليات تساعد على الخروج عن الروتين، والنظرة الضيقة للعمل، وعدم الشمولية، والحلول السريعة لمشكلات العمل، وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، 2009).

وبالتالي فالهندرة قد تكون الوسيلة الأكثر فاعلية؛ لتحقيق الأهداف سواء على مستوى الجامعة أم على مستوى العاملين فيها، وذلك من خلال إدخال تعديلات جذرية على عملية اتخاذ القرارات التربوية، تضمن التكلفة الأقل، والوقت الأقصر، والمردود الأعلى؛ وهذا ما سوّغ للباحثين القيام بهذه الدراسة، وتأتي الدراسة الحالية لتطوير أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية.

مشكلة الدراسة

تسعى الجامعات والمؤسسات التعليمية إلى التميّز في عملية اتخاذ القرار التربوي، وفي الأردن عشر جامعات رسمية، وتسع عشرة جامعة خاصة، ومن الملاحظ أن هنالك تزايداً في الإقبال على التعليم العالي في الأردن، وهذا يتطلب مزيداً من الجهود للارتقاء بالعملية التعليمية برمتها، ويعملية اتخاذ القرار التربوي المناسب، بأقل جهد وكلفة وأعلى جودة، وتشكّل عملية اتخاذ القرار التربوي محور الأنشطة الإدارية في المنظمات على اختلاف أنواعها، فهي من أهم ما يمارسه الإداريون والقادة، كما تعدّ من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعديدها وتكرارها، وهي في الوقت ذاته، من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للإداريين والقادة؛ لأنهم مسؤولون مباشرة عن نتائج هذه القرارات.

ولعلّ أبرز ما يدعو إليه مفهوم الهندرة، يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلّص من قيود التكرار والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم، نظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كلّ فرد، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات، وأهمها عملية اتخاذ القرار التربوي السليم؛ لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، مثل الخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (كنعان، 2007؛ وتغلب، 2001).

ويحقّق تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) كما تشير الدراسات، كدراسة الكريمين (2006) والخوارجا (2008)، فوائد كثيرة تعود على الجامعات بكفاءة وفاعلية في أدائها وعملية اتخاذ قراراتها، كما يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات المستجدة التي قد تواجهها.

والخاصة).

- الحدود الزمانية: وهي الفترة التي قام الباحثان بتطبيق الدراسة فيها المتمثلة في العام الدراسي (2013/2014م).

مصطلحات الدراسة

تالياً تعريفً بمصطلحات الدراسة:

النموذج: يعرفه كرون (Krone)، كما ورد في الخواجا (2008، 7) بأنه "مخططٌ تتضح من خلاله الخطوات الرئيسية لهندرة عملية اتخاذ القرار التربوي والعوامل المؤثرة فيها، وهو تصورٌ مخططٌ ومنظمٌ ودقيقٌ للواقع، وجزءٌ مبسطٌ للحقيقة، ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط الظاهرة المدروسة، وهو تقريبٌ رمزيٌ للموقف الفعلي، وهو أداة تفكير وتحليل، يحتاج في بنائه إلى مقدرة ذهنية خلاقة ومبتكرة".

ويعرف النموذج إجرائياً بأنه: مخططٌ تتضح من خلاله خطوات الهندرة الرئيسية لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، والعناصر المؤثرة فيها.

الهندرة (إعادة الهندسة): تعرف بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم عملية اتخاذ القرار التربوي بشكلٍ جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة" (هامر، 2000، 14).

وقصد بهندرة (إعادة هندسة) عملية اتخاذ القرار التربوي إجرائياً: تبني منظومة متكاملة من الخطوات تتضمن تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة حولها، واقتراح مجموعة من الأبدال وتقييمها، واختيار البديل الأنسب بناءً على مجموعة من المعايير، والعناصر المؤثرة التي تتضمن التشريعات والقوانين، وظروف الفئة المستهدفة، وفلسفة التعليم العالي، ومرتببات البديل، وخدمة مصلحة المنظمة ورؤيتها، والعمل على تنفيذ القرار من خلال آليات تشمل تهيئة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد مسؤوليات المعنيين بتنفيذ القرار، ووضع خطة للتنفيذ، وتعديل القرار المتخذ؛ بهدف الوصول إلى قرار تربوي رشيد، كما ستحدد ذلك أداة الدراسة.

الدراسات السابقة: قام الباحثان بمراجعة مجموعة من الدراسات ذات علاقة بهندرة العمليات الإدارية وعملية اتخاذ القرار، وتالياً استعراض لهذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم للأحدث:

دراسة الكريمين (2006) بعنوان "نموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن"، تكونت عينة الدراسة من (48) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، أما درجات أبعاد هندسة القرارات التربوية

فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد خطوات هندسة القرارات (3.21)، وللمنظومة القيمية الأخلاقية (3.26)، ولخصائص المعلومات (2.85)، وللعناصر المؤثرة (3.07)، ولنظم مساندة القرارات (2.85)، ولمصادر معلومات هندسة القرارات (2.82)، ولتقديم القرار (2.86)، أما الصعوبات التي تواجه المدير فكانت بممارسة متدنية وبمتوسط حسابي (2.29).

أما دراسة الحارثي (2007) بعنوان "خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية" هدفت معرفة إلى أي حد يمكن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يساهم في خفض التكاليف، في كليات التربية في المملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات وعددها (37) كلية في المملكة العربية السعودية لعام (2006/2007)، وقد تم اختيار (12) كلية كعينة منها بطريقة عشوائية، وقد طورت نموذجاً مقترحاً لخفض التكاليف في مؤسسات التعليم بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى: أن تبني النموذج المقترح للعمليات الإدارية في جميع كليات البنات، والبالغ عددها (37) كلية، يُحقق خفضاً للتكاليف السنوية، كما أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لخفض التكاليف، يُحقق نتائج جوهرية في الأداء يتمثل في تحقيق زيادة في سرعة ودقة تنفيذ الأعمال، وتقليل الأخطاء، كما أن عملية توظيف تقنية المعلومات تُحدث تغييراً جوهرياً في العمل، يعد بلا شك استثماراً للكليات.

كما أجرى بني عيسى (2009) دراسة بعنوان "مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداً ورؤساء الأقسام"، تكونت عينة الدراسة من جميع عمداً ورؤساء الأقسام في كليات التربية في الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (47) عميداً ورئيس قسم، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة، مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير عالية، وتبين أن إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالمجالات مرتفعة، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال المنظومة القيمية لهذه القرارات التربوية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم)، كما أظهرت نتائج الدراسة ووجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداً أنفسهم، على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداً كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير (الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

المسؤولين عن سير العمليات الإدارية بالجامعة، للفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (2006/2007)، وبعد إجراء المقابلات وتحليلها، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات التي لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، ووجود 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 كافة مستوياتهم الإدارية، كما وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية، بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وجاءت دراسة الشويكي (2010) بعنوان "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (449) فرداً من موظفي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، وبالنسبة لمجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار"، لصالح 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.

كما أجرى أبو عمشة (2011) دراسة بعنوان "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة"، دراسة حالة هدفت لتعرف أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالباً وطالبة من المستويات الدراسية: الثالث والرابع والخامس، وتم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقيّة للمستويات الدراسية الثلاثة، إذ تم توزيع (350) استبانة على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخليّة، وتم استرداد (248) استبانة بنسبة استرداد (78.13%)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب، أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة

متوسّطات تقديرات العمداء تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (6) سنوات، وفئة الخبرة (10) سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر، أما معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء، فكانت "عدم توفر ميزانية خاصة للخطة"، و"عدم توفر لغة مشتركة ومألوفة تتفق مع الثقافة التي تدعم الهندرة الإدارية"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية، ورؤساء الأقسام حول معيقات تطبيق عملية الهندرة ولصالح تقديرات رؤساء الأقسام.

أما دراسة قاسم (2009) بعنوان "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية- غزة"، فقد هدفت لتعرف دور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدّمة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً، وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكّلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وبيّنت الدراسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يسهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، وأشارت الدراسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدّمها الجامعة الإسلامية لطلبتها.

وأجرى الدجني (2010) دراسة بعنوان "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة، الجامعة الإسلامية- غزة، هدفت لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحقّقها، وبيان درجة أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصوّر مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدّمة لجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، وقام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة، لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبّقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة، إذ يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى، على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية، وتمّت مقابلة (خمسة مدرّاء ومنسّقين) من

صندوق الطالب، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة في آراء أفراد العينة، عن أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تُعزى إلى: (الجنس، والكلية، والمستوى الدراسي، والمحافظه، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

وأجرى عبدوس (Abdous, 2011) دراسة بعنوان "تحو إطار لعملية إعادة هندسة العمليات في التعليم العالي"، هدفت اقتراح إطار مفاهيمي عملي لإعادة هندسة العمليات في التعليم العالي، تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق الإطار مكن من الكشف عن أوجه القصور؛ لتقليل استخدام الورق، وزيادة الكفاءة، وتحقيق تحسينات تشغيلية في الجامعة، وخفض عبء العمل الأكاديمي، والحد من التكلفة الإجمالية، كما أن عملية إعادة هندسة العمليات يمكن أن تسهم إسهاماً دقيقاً وشاملاً، في إعادة النظر في بعض الممارسات الشائعة الاستخدام في جميع مؤسسات التعليم العالي.

كما أجرى كل من إنسيرم ومورثي وسيتجن Enserm & Moorthy & Setegn (2013) دراسة بعنوان "تقييم أثر إعادة هندسة الأعمال العملية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة عن مكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، وأروميا الدولة الإقليمية، إثيوبيا"، هدفت تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات (BPR) (Business Process Re-engineering) على الأداء التنظيمي لمكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من موظفي مكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED) في إثيوبيا، و(51) فرداً من عملاء المكتب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العملاء راضون عن سرعة تقديم الخدمات، وجودة الخدمة، ودورة الزمن، لكن هنالك عدم وجود خط أساس لتقييم أداء الموظفين في المكتب، كذلك لم يعط الموظفون أية مزايا بخصوص مقدار الراتب، والتعويض والترقية والتأمين، واستناداً إلى نتائج الدراسة تخلص الورقة إلى أن عملية إعادة هندسة الأعمال أصبح سلاحاً مفيداً لأية منظمة تسعى لتحسين أدائها التنظيمي الحالي، وتعتزم تحقيق الهدف التنظيمي، وأكدت الدراسة أن عملية إعادة هندسة العمليات، هي أداة فعالة لمنظمات تسعى إلى العمل بفاعلية وكفاءة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من الدراسات السابقة أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية حظيت باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، فقد ركزت الدراسات السابقة على جوانب تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومنها ما ركز على مجالات التطوير الإداري في قطاعات الصناعة والتجارة والتربية وغيرها، واسترشاداً بما جاء من الدراسات السابقة، يُمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها فيما يلي:

- يعدّ مدخل إعادة الهندسة الأسلوب المناسب لإعادة بناء برامج الدراسات العليا.

كما أجرت عون (2011) دراسة بعنوان "أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود"، هدفت تعرّف أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتعرّف العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية، وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، وتعرّف الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات (التخصص - الدورات التدريبية - عدد سنوات الدراسة في الجامعة - المعدل التراكمي الحالي)، وتعرّف توصيات ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها وذلك لمناسبتها لأهداف وطبيعة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إشراك الجامعة الطالبات في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، كما أشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعدّ من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء، وأيضاً يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز، كما أن هندرة العمليات الإدارية تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، كما تعمل برامج الاعتماد الأكاديمي على تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة.

كما أجرى كل من إنسيرم ومورثي وسيتجن Enserm & Moorthy & Setegn (2013) دراسة بعنوان "تقييم أثر إعادة هندسة الأعمال العملية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة عن مكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، وأروميا الدولة الإقليمية، إثيوبيا"، هدفت تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات (BPR) (Business Process Re-engineering) على الأداء التنظيمي لمكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من موظفي مكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED) في إثيوبيا، و(51) فرداً من عملاء المكتب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العملاء راضون عن سرعة تقديم الخدمات، وجودة الخدمة، ودورة الزمن، لكن هنالك عدم وجود خط أساس لتقييم أداء الموظفين في المكتب، كذلك لم يعط الموظفون أية مزايا بخصوص مقدار الراتب، والتعويض والترقية والتأمين، واستناداً إلى نتائج الدراسة تخلص الورقة إلى أن عملية إعادة هندسة الأعمال أصبح سلاحاً مفيداً لأية منظمة تسعى لتحسين أدائها التنظيمي الحالي، وتعتزم تحقيق الهدف التنظيمي، وأكدت الدراسة أن عملية إعادة هندسة العمليات، هي أداة فعالة لمنظمات تسعى إلى العمل بفاعلية وكفاءة.

كما أجرى كل من إنسيرم ومورثي وسيتجن Enserm & Moorthy & Setegn (2013) دراسة بعنوان "تقييم أثر إعادة هندسة الأعمال العملية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة عن مكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، وأروميا الدولة الإقليمية، إثيوبيا"، هدفت تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات (BPR) (Business Process Re-engineering) على الأداء التنظيمي لمكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من موظفي مكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED) في إثيوبيا، و(51) فرداً من عملاء المكتب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العملاء راضون عن سرعة تقديم الخدمات، وجودة الخدمة، ودورة الزمن، لكن هنالك عدم وجود خط أساس لتقييم أداء الموظفين في المكتب، كذلك لم يعط الموظفون أية مزايا بخصوص مقدار الراتب، والتعويض والترقية والتأمين، واستناداً إلى نتائج الدراسة تخلص الورقة إلى أن عملية إعادة هندسة الأعمال أصبح سلاحاً مفيداً لأية منظمة تسعى لتحسين أدائها التنظيمي الحالي، وتعتزم تحقيق الهدف التنظيمي، وأكدت الدراسة أن عملية إعادة هندسة العمليات، هي أداة فعالة لمنظمات تسعى إلى العمل بفاعلية وكفاءة.

كما أجرى كل من عبيدة وإبراهيم وخلفاوي (Oubedda &)

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (523) إدارياً تربوياً أكاديمياً من الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة)، تم اختيارهم عشوائياً وفق الجداول الإحصائية، والجدول (2) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الجامعة والعمل

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المجموع الكلي	النسبة المئوية
العمل	رئيس جامعة	7	%24	523	%33
	نائب/مساعد رئيس جامعة	34	%45		
	عميد كلية	113	%38		
	نائب/مساعد عميد كلية	121	%29		
	رئيس قسم	248	%32.5		

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم أداة الدراسة، بالرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من استبانات الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع هندرة العمليات الإدارية، كدراسة الكريمين (2006)، والخوaja (2008)، والطنيجي (2008)، والدجني (2010)، واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (73) فقرة، شملت ثلاثة محاور وهي: المحور الأول (واقع عملية اتخاذ القرار التربوي والمشاركة في اتّخاذها) (25) فقرة، أما المحور الثاني (واقع عملية تنفيذ القرار التربوي) (15) فقرة، والمحور الثالث (واقع تطبيق خطوات هندرة عملية اتخاذ القرار التربوي) والذي شمل (33) فقرة. أعطي لكل فقرة من فقراتها وزناً مدرجاً وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي. وأعطى أعلى تدرج للاستجابة خمس درجات، وهي أوافق بدرجة كبيرة جداً، وأدنى درجة للاستجابة درجة واحدة، وهي أوافق بدرجة قليلة جداً. واستخدام التدرج التالي لأغراض تصنيف المتوسطات الحسابية على أداة الدراسة ومجالاتها وفقراتها، بهدف إصدار الحكم على استجابات أعضاء هيئة التدريس: أقلّ من (2.33)، فإنّ التّقدير يكون منخفضاً، وإذا كانت أكبر أو تساوي (2.33) وأقلّ من (3.67)، فإنّ التّقدير يكون متوسطاً، وإذا كانت أكبر أو تساوي (3.67)، فإنّ التّقدير يكون مرتفعاً.

صدق أداة الدراسة: تمّ عرض الأداة بصورتها الأولية على (21) محكّماً، من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس

- أنموذج هندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، تكوّن من خمسة عناصر هي خطوات هندسة القرار التربوي، وتكنولوجيا دعم القرار، والمعايير والعناصر المؤثرة في عملية اختيار البديل، ومصادر معلومات مديري الإدارة العليا، وآليات تقديم القرار.

- المؤسسات تختلف فيما بينها بعوامل يجب إدراكها والانتباه لها قبل التغيير، مثل الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، وحبّ العمل الجماعي، ونظام الاتصالات للحفاظ على التغييرات المستقبلية، كما أن تطبيق هذا الأنموذج يستغرق وقتاً وجهداً أقلّ من التطبيقات التقليدية، كما أنه يمكن تحويل الأنموذج لغايات تطبيقه في مؤسسات حكومية ومدنية أخرى، ترغب في التركيز على الموارد والعمليات الحرجة في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

وتتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت بالعرض والتّحليل المحاولات السابقة في ميادين البحث، المتعلقة بعملية إعادة هندسة (هندرة) القرار التربوي، وبناء أنموذج يتبع الخطوات العلمية المدروسة، وعينة واسعة من الإداريين التربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وتطوير استبانة للوقوف على واقع عملية اتّخاذ القرار، وتجيء هذه الدراسة لتساهم في إثراء الجانب العلمي والتطبيقي من حيث تناولها لموضوع هامّ، وهو هندرة عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، إذ لم يتوفّر في حدود علم الباحثان أية دراسة طوّرت أنموذج هندرة لعملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين التربويين الأكاديميين، في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) للعام (2013/2014)، والبالغ عددهم (1581) فرداً، ويبيّن الجدول (1) توزّع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة عملهم، وفق موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية الإلكتروني (2013).

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

المتغير	المستوى	العدد	المجموع الكلي
	رئيس جامعة	29	1581
	نائب/مساعد رئيس جامعة	76	
	عميد كلية	300	
	نائب/مساعد عميد كلية	414	
	رئيس قسم	762	

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكذلك تحليل التباين الأحادي المتعدد؛ وذلك لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة، التي تُعزى لمتغير (طبيعة العمل) للعينة المبحوثة، ولمعرفة دلالة الفروق، تم استخدام اختبار (شافيه) للمقارنات البعدية.

- التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis)؛ لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس.

وبناءً على نتائج الدراسة ونتائج التحليل العاملي، تم تطوير نموذج الهندرة على النحو التالي:

- تطوير النموذج اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.

- الخلفية الأدبية للنموذج المطور.

- الشكل العام للنموذج والمراحل التي يمر بها.

- توضيح كيفية استخدام النموذج ضمن خطوات واضحة.

- التحكم لصلاحيّة "النموذج المطور" للعمل، من خلال عرضه على مجموعة خبراء محكمين، لمعرفة إمكانية تطبيقه.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة تطوير نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، وتسهيلاً لعرض نتائج هذه الدراسة تم تقسيمها وفقاً لأسئلتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على ما يلي: "ما واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون؟" للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون على كل محور وفقرة، والجداول (3، 4، 5) تبين نتائج ذلك، وعلى النحو التالي:

1. المحاور: ويعرضها الجدول (3):

في الجامعات الأردنية، وللتأكد من أن الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم على أداة الدراسة من حيث: درجة تناغم الفقرات مع المحور المعني، ودرجة ملاءمتها للدراسة، ووضوح الفقرات، وصحة الصياغة اللغوية، وتم ترك مجالاً لإضافة أو تعديلات مقترحة يجدونها مناسبة وضرورية لاستكمال الاستبانة، وتم اعتماد معيار اتفاق (18) من المحكمين لإجراء أي تعديل على أداة الدراسة، بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج المحاور اثنان بمحورين، فقد تم إلغاء فقرتين من المحور الأول وهما (9، 24)، ومن المحور الثاني الفقرات (4، 8، 12، 13، 14)، ومن المحور الثالث الفقرات (6، 15، 17، 18)، فأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (59) فقرة، إذ شمل المحور الأول (واقع عمليتي صناعة واتخاذ القرار) على (47) فقرة، والمحور الثاني (واقع عملية تنفيذ القرار) على (12) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الاتساق الداخلي من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) لمجالي الاستبانة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (20) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وجاءت قيمة الثبات لمحور واقع عمليتي صناعة واتخاذ القرار (0.95)، ولمحور واقع عملية تنفيذ القرار (0.81). وهي قيم معاملات ثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير التصنيفي: (متغير طبيعة العمل) بالنسبة للإداريين التربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنية: (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس، عميد كلية، نائب/مساعد عميد، رئيس قسم).

- المتغير التابع: نموذج الهندرة المطور لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية.

المعالجات الإحصائية

بعد تطوير الاستبانة واستخراج الصّدق والثبات، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيرات هذه الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، إذ تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة

الجدول (3)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون للمحورين والكلّي

رقم المحور	اسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	واقع عملية تنفيذ القرار	4.41	0.39	1	مرتفع
1	واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه	4.14	0.43	2	مرتفع
	الكلّي	4.19	0.40		مرتفع

الإداريين التربويين الأكاديميين في عملية تنفيذ القرار يرتقي للمستوى المطلوب، والمعمّق في مجال الالتزام بتنفيذ القرار المتّخذ، وصياغته بشكل واضح للمعنيين للتقيّد به وتعميمه عليهم في الوقت المناسب، ومساعدتهم في عملية تنفيذه وإعطاءً زمن كافٍ لتنفيذه، ويمكن عزو ذلك أيضاً إلى تحقّق الإداريين التربويين الأكاديميين من تنفيذ مضمون القرار المتّخذ بدقّة، وتعديله إذا تطلّب الأمر ذلك، ومراعاة الشفافية في تقويم عملية تنفيذه، وبالتالي فإنّ كلّ الجهود التي يتمّ بذلها في عمليتي صناعة القرار واتّخاذه تؤتي أكلها في عملية تنفيذ القرار، والنتائج التي تتلو عملية تنفيذه، فكّما كانت عملية تنفيذ القرار تتمّ بصورة سليمة تكون مترتبات القرار ونتائجه وعواقبه المتّخذة جيّدة.

2. محور واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه: ويعرضها

الجدول (4):

الجدول (4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه

رقم الفقرة	نصّ الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
11	أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل.	4.68	0.46	1	مرتفع
26	أحدّد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة (المتعلّقة بالقرار) بدقّة.	4.65	0.47	2	مرتفع
16	أحرص على إبلاغ القرار للمستويات المستهدفة جميعها.	4.64	0.47	3	مرتفع
41	أحرص على أن يكون القرار المتّخذ دقيقاً.	4.54	0.59	4	مرتفع
4	أطلع على التعميمات التي تتعلّق بالقرار قبل اتّخاذه.	4.45	0.63	5	مرتفع
25	أقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المشكلة (المتعلّقة بالقرار).	4.45	0.72	6	مرتفع
2	أحدّد درجة أهمية القرار قبل اتّخاذه.	4.45	0.73	7	مرتفع
1	أحدّد موضوع القرار المراد اتّخاذه بدقّة.	4.39	0.57	8	مرتفع
23	أحدّد المشكلة (المتعلّقة بالقرار المراد اتّخاذه) بدقّة.	4.38	0.75	9	مرتفع
13	أشرك الأطراف المعنية جميعها في عملية صناعة القرار.	4.36	0.74	10	مرتفع
24	أقوم بتحليل جميع جوانب المشكلة (المتعلّقة بالقرار).	4.31	0.70	12	مرتفع
47	أحرص على اتّخاذ القرار وفقاً لحاجة جامعتي للتغيير، في ضوء قدرة الجامعة على إحداثه.	4.31	0.72	11	مرتفع
20	أحرص لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للجامعة، عند اتّخاذ القرار.	4.30	0.55	13	مرتفع
37	أركّز على استخدام تكنولوجيا المعلومات، لتقليل الهدر في الرّمن اللازم لجمع	4.28	0.58	14	مرتفع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
	المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار .				
9	أراعي تناغم عبارات القرار مع بعضها البعض.	4.28	0.62	15	مرتفع
14	أخذ برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار المراد اتخاذه.	4.27	0.64	16	مرتفع
6	أضع الأبدال المحتملة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه.	4.26	0.58	17	مرتفع
34	أهتم بربود أفعال متلقي الخدمة عن القرار المتخذ، بهدف تعرف ملاءمته لهم.	4.26	0.83	18	مرتفع
12	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية مع المعنيين.	4.19	0.72	19	مرتفع
44	أتعامل مع المشكلات التي تجابهني بالإفادة من الخبرات السابقة.	4.17	0.65	20	مرتفع
5	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	4.15	0.66	21	مرتفع
22	أستخدم تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرار .	4.15	0.80	22	مرتفع
36	أقوم بتقييم العاملين على مترئبات القرار المراد اتخاذه.	4.12	0.76	23	مرتفع
27	أقوم بتصنيف المعلومات بناءً على متطلبات حل المشكلة (المتعلقة بالقرار).	4.11	0.72	24	مرتفع
46	يتوافر لدي فهم كامل لمتطلبات تغيير عملية اتخاذ القرار نحو الأفضل.	4.10	0.87	25	مرتفع
39	أضع خطة لتقليل الهدر في زمن عملية صناعة القرار .	4.09	0.79	26	مرتفع
30	أقترح مجموعة من الأبدال لحلول المشكلة (المتعلقة بالقرار).	4.08	0.67	27	مرتفع
10	أراعي انسجام القرار مع القرارات السابقة.	4.08	0.68	28	مرتفع
33	أوازن بين المخاطر والمزايا المتوقعة لكل بديل من الأبدال المتاحة.	4.07	0.75	29	مرتفع
31	أقوم بتقييم أبدال حلول المشكلة (المتعلقة بالقرار) بناءً على مجموعة من المعايير .	4.07	0.75	29	مرتفع
38	أركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحليل (البيانات والمعلومات) اللازمة لاتخاذ القرار .	4.05	0.71	31	مرتفع
8	أحيط بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار المراد اتخاذه.	4.04	0.74	32	مرتفع
19	أحرص لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للجامعة عند اتخاذ القرار .	4.02	0.97	33	مرتفع
32	أشرك المعنيين في تحليل الأبدال ذات الصلة بالمشكلة (المتعلقة بالقرار).	3.96	0.68	34	مرتفع
45	أجد رغبة لدى المعنيين في تغيير عملية اتخاذ القرار نحو الأفضل.	3.93	0.83	35	مرتفع
42	أحرص على توفير التدريب اللازم للمعنيين على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين عملية صناعة القرار .	3.92	0.83	36	مرتفع
40	أضع خطة لتقليل الهدر في كلفة عملية اتخاذ القرار .	3.92	0.86	37	مرتفع
7	أهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار .	3.89	0.60	38	مرتفع
29	أحث المعنيين على التفكير الإبداعي في أبدال حل جديدة للمشكلة (المتعلقة بالقرار).	3.89	0.74	39	مرتفع
17	أخذ بالاعتبار وجود فئات تتأثر سلبياً من القرار المراد اتخاذه.	3.88	0.73	40	مرتفع
21	أثق في الخبرات المتوفرة لدى العاملين معي في عملية صناعة القرار .	3.86	0.74	41	مرتفع
28	أعزز مفهوم التعبير في نمط التفكير في التعامل مع المشكلة (المتعلقة بالقرار) قبل اتخاذه.	3.85	0.63	42	مرتفع
18	أقبل أبدال جديدة من المعنيين تتعلق بالقرار المراد اتخاذه.	3.83	0.67	43	مرتفع
15	أخبر الأطراف جميعها بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام قبل إعلانه.	3.83	0.89	44	مرتفع
3	أطلع على التجارب السابقة ذات الصلة بالقرار قبل عملية اتخاذه.	3.82	0.59	45	مرتفع
35	أقوم بتقدير حاجة الجامعة لهندرة عملية اتخاذ القرار فيها وضرورتها لها.	3.73	1.19	46	مرتفع
43	أفضل البدء من الصفر لحل المشكلات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تواجه العمل.	3.56	0.95	47	متوسط

ينسجم أي قرار يتم اتخاذه مع رسالة الجامعة ورؤيتها؛ لينصب في خدمتها و يعطي النتيجة المطلوبة منه بشكلٍ فعّالٍ. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من إنسيرم ومورثي وسيتجن (Enserm & Moorthy & Setegn, 2013) التي بينت رضا العملاء عن سرعة تقديم الخدمات، وجودة الخدمة، ودورة الزمن، وكذلك اتفقت مع دراسة عبدوس (Abdous, 2011).

أما الفقرة رقم (26) التي نصت على: "أحدّد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة (المتعلّقة بالقرار) بدقة"، فكانت الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.65)، ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك الإداريين التربويين الأكاديميين بأنّ أهمّ نقطة لاتخاذ قرار سليم، هو تحديد المشكلة (المتعلّقة بالقرار) بشكلٍ دقيقٍ وجمع المعلومات اللازمة عنها؛ لأنّ المراحل اللاحقة لها تعتمد عليهما، فاختيار أي بديل يعتمد على مستوى المشكلة ودقّة تحديدها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2008).

أما الفقرة الأدنى في (محور واقع عمليتي صناعة القرار واتخاذه) فكانت الفقرة (43) التي نصت على: "أفضّل البدء من الصّفّر لحلّ المشكلات المتعلّقة بعملية اتخاذ القرار التي تواجه العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.56)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ التغيّر الجذريّ والبدء من الصّفّر قد يتطلّب إلغاء عمليات موجودة ووضع أخرى جديدة، والاستغناء عن خدمات بعض الأفراد في الجامعة، وهذا قد يبتعد عنه الإداريون التربويون الأكاديميون تجنباً للصدمات والمشكلات والأضرار التي قد تنتج عنه، غاضبين الطّرف عن أهميّة ونجاعة هذا الأسلوب (الهندرة) في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات الرّشيدة.

3. مجال واقع عملية تنفيذ القرار: ويعرضها الجدول (5):

يتبين من الجدول (4) أنّ جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة، سوى الفقرة (أفضّل البدء من الصّفّر لحلّ المشكلات المتعلّقة بعملية اتخاذ القرار التي تواجه العمل)، وكان لها أقلّ تقدير وهو (متوسط)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.56)، بانحراف معياري (0.95)، وأكبر تقدير كان للفقرة (أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.68) بانحراف معياري (0.46)، وهذا يشير إلى أنّ أداء الإداريين التربويين الأكاديميين في عمليتي صناعة القرار واتخاذه يرتقي للمستوى المطلوب، والمعمّق في مجال تصنيف وتحليل واقتراح الأبدال، وتحديد العلاقات المتداخلة بين الأسباب والنتائج، ويمكن عزو ذلك إلى امتلاك الإداريين التربويين الأكاديميين هذه المهارات الخاصة التي يحتاج تنفيذها إلى وقتٍ وجهدٍ إضافيين من قبلهم، كما يُعزى ذلك إلى اطلاعهم على مواضيع إدارية حديثة بشأن صناعة القرارات واتخاذها، كما يشير إلى اهتمامهم بدقة تحديد المشكلة المتعلّقة بالقرار وسرعة جمعهم المعلومات اللازمة عنها؛ لأنّ المراحل اللاحقة لها تعتمد عليهما، فاختيار أي بديل يعتمد على مستوى المشكلة ودقّة تحديدها، ونوعية المعلومات المقترحة وإتاحة الفرصة لمشاركة الأطراف المعنية في عملية صناعة القرار، واطّلاعهم على التعميمات والتجارب السابقة المتعلّقة بالقرار، مع مراعاة انسجامه مع القرارات السابقة له، واستخدامهم لتكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها.

وكانت أعلى فقرة في (محور واقع عمليتي صناعة القرار واتخاذه)، الفقرة رقم (11) التي نصت على: "أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.68)، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الإداريين التربويين الأكاديميين بأن

الجدول(5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع عملية تنفيذ القرار

رقم الفقرة	نصّ الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
3	أصوغ القرار بشكل واضح للمعنيين للتقيّد به.	4.87	0.33	1	مرتفع
2	أعمم القرار المتخذ.	4.76	0.57	2	مرتفع
1	ألتزم بتنفيذ القرار المتخذ.	4.70	0.48	3	مرتفع
4	أعطي الزمن الكافي لتنفيذ القرار.	4.68	0.55	4	مرتفع
5	أوضّح للمعنيين طرق تنفيذ القرار.	4.51	0.60	5	مرتفع
7	أتحقّق من تنفيذ مضمون القرار بدقة.	4.46	0.63	6	مرتفع
6	أساعد المعنيين في تنفيذ القرار.	4.35	0.66	7	مرتفع
12	أراعي الشفافية في تقويم عملية تنفيذ القرار.	4.31	0.63	8	مرتفع
9	أصحح الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ القرار.	4.20	0.86	9	مرتفع
8	أعدّل القرار المتخذ إذا تطلّب الأمر.	4.11	0.81	10	مرتفع
10	أنفهم احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار.	4.11	0.92	11	مرتفع
11	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار.	3.87	1.12	12	مرتفع

تقنية المعلومات، كما اتفقت مع دراسة الجرايدة (2001) التي أشارت إلى أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية كانت عالية بالنسبة إلى دقة المعلومات وملاءمتها ومرونتها، ومع دراسة المطيري (2004) التي بينت أن مجال المشاركة في اتخاذ القرارات كان كبيراً من قبل المرؤوسين، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الكريمين (2006) التي أشارت لوجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، كذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة المعايطه (2006) التي بينت أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في الوزارة، في ضوء واقع مدخلاتها كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة، وربما يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة الحالية عن مجتمع هذه الدراسات.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، والذي ينص على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون تُعزى لمتغير العمل؟" للإجابة عن السؤال، تم استخدام ما يلي:

- بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، تم عمل ما يلي:

1- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون لكل محور وفق متغير طبيعة العمل، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

يبين من الجدول (5) أن جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة، وأكبر تقدير كان للفقرة (أصوغ القرار بشكل واضح للمعنيين للتقيد به)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.87) بانحراف معياري (0.33)، وكان أقل تقدير للفقرة (أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار) إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.87)، بانحراف معياري (1.12)، وقد يعزى ذلك إلى التزام الإداريين بتنفيذ القرار بدقة، وصياغته للمعنيين بشكل واضح للتقيد به، وإعطائه زمناً كافياً لتنفيذه ومراعاة الشفافية في تقويم عملية تنفيذ القرار، وتصحيح الأخطاء التي قد تنتج أثناء تنفيذ القرار.

وكانت أعلى فقرة في (محور واقع عملية تنفيذ القرار)، الفقرة رقم (3) التي نصت على: "أصوغ القرار بشكل واضح للمعنيين للتقيد به" بمتوسط حسابي قدره (4.87)، وجاءت أقل فقرة بمتوسط حسابي قدره (3.87) التي نصت على: "أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار"، ويعزو الباحثان ذلك إلى خبرة الإداريين التربويين الأكاديميين في أن فهم المعنيين لأبعاد القرار المتخذ، يشكل عنصراً أساسياً ومهماً في تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية، وإلى تعرفهم وفهمهم للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وظروف الفئة المستهدفة من القرار ولاحتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع مضمون الدراسات التالية، كدراسة السلطان (2001) التي بينت أن عملية إعادة الهندسة الإدارية لا يمكن التفكير فيها دون الاعتماد بشكل رئيسي على

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون لكل محور وفق متغير طبيعة العمل

المحور	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع عمليتي صناعة القرار واتخاذ	رئيس جامعة	4.48	0.00
	نائب/ مساعد رئيس جامعة	4.15	0.24
	عميد كلية	4.30	0.53
	نائب/ مساعد عميد كلية	4.17	0.22
	رئيس قسم الكلي	4.03	0.45
واقع عملية تنفيذ القرار	رئيس جامعة	4.66	0.00
	نائب/ مساعد رئيس جامعة	4.36	0.23
	عميد كلية	4.59	0.26
	نائب/ مساعد عميد كلية	4.36	0.34
	رئيس قسم الكلي	4.34	0.46
		4.41	0.39

لكلّ محور وفق متغيّر طبيعة العمل، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تمّ إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدّد، والجدول (7) يبيّن نتائج ذلك.

يتبيّن من الجدول (6) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون

الجدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدّد لأثر العمل في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية

قيمة ولس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.90	7.00	0.00

الأكاديميون تُعزى لمتغيّر طبيعة العمل، ولمعرفة على أيّ محور كانت الفروق، تمّ عمل تحليل التباين الأحادي، والجدول (8) يبيّن نتائج ذلك.

يتبيّن من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغيّر طبيعة العمل في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون

مصدر التباين	المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمل	واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه.	6.68	4	1.67	9.44	0.00
	واقع عملية تنفيذ القرار.	5.59	4	1.39	9.38	0.00
الخطأ	واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه.	91.60	518	0.17		
	واقع عملية تنفيذ القرار.	77.12	518	0.14		
المجموع	واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه.	98.28	522			
	واقع عملية تنفيذ القرار.	82.71	522			

الجدول (9)

نتائج اختبار شافيه لأثر متغيّر طبيعة العمل في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية

المحور	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه	عميد كلية	رئيس قسم	0.26*	0.00
واقع عملية تنفيذ القرار	عميد كلية	رئيس قسم	0.24*	0.00
		نائب/ مساعد عميد	0.22*	0.00

- بالنسبة لمحور واقع عملية تنفيذ القرار: كانت الفروق بين ذوي الوظيفة (عميد كلية) وذوي الوظيفة (رئيس قسم) ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كلية)، وكذلك بين ذوي الوظيفة (عميد كلية) وذوي الوظيفة (نائب/ مساعد عميد)، ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كلية).

2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون (الكلّي) وفق متغيّر طبيعة العمل، والجدول (10) يبيّن نتائج ذلك.

يتبيّن من الجدول (8) أنّ الفروق في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون كانت على المحورين، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تمّ عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (9) يبيّن نتائج ذلك.

يتبيّن من الجدول (9) ما يلي:
- بالنسبة لمحور واقع عمليتي صناعة القرار واتّخاذه: كانت الفروق بين ذوي الوظيفة (عميد كلية) وذوي الوظيفة (رئيس قسم)، ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كلية).

الجدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية (الكلي) وفق متغير طبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
0.00	4.52	رئيس جامعة
0.23	4.19	نائب/ مساعد رئيس جامعة
0.47	4.36	عميد كلية
0.17	4.21	نائب/ مساعد عميد كلية
0.45	4.10	رئيس قسم
0.40	4.19	الكلي

(الكلي) حسب متغير طبيعة العمل، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

يتبين من الجدول (10) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير طبيعة العمل في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية (الكلي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمل	6.23	4	1.56	9.93	0.00
الخطأ	81.29	518	0.15		
المجموع	87.52	522			

أن تظهر في الكلية، فطبيعة عمل عميد الكلية ومن خلال تلمسه المتواصل للمشكلات في الكلية، وتعامله المباشر مع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة في الكلية ومعرفة مشكلاتهم وطبيعتها، قد يجعله ذلك يقترح أنسب الأبدال لحل المشكلات التي يمكن أن تظهر في الكلية، دون التأثير سلباً في فئات أخرى، وفي الوقت نفسه يتعامل عميد الكلية مع رئيس الجامعة، ومن المفترض أنه يطلع على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة قبل عملية اتخاذ القرار، وكذلك يطلع على القرارات والتعميمات المتخذة في الجامعة بحكم طبيعة عمله، قبل عملية اتخاذه لأي قرار، وبالتالي فإن عميد الكلية يشغل مكاناً متوسطاً بين المناصب الإدارية التربوية الأكاديمية التي تتدرج من (رئيس جامعة، فنانب/مساعد رئيس جامعة، فعميد كلية، فنانب/مساعد عميد كلية، فمساعد رئيس قسم)، وهذا قد يجعله أقدر على اتخاذ قرار تربوي سليم ودقيق. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة بني عيسى (2009) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم، على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، تعزى الوظيفة الحالية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها الذي ينص على ما

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون (الكلي) تعزى لأثر متغير طبيعة العمل، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه، والجدول (12) يبين نتائج ذلك.

الجدول (12)

نتائج اختبار شافيه لأثر متغير طبيعة العمل في واقع اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية (الكلي)

الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
عميد كلية	رئيس قسم	0.26*	0.00

يتبين من الجدول (12) أن الفروق كانت بين ذوي الوظيفة (عميد كلية) وذوي الوظيفة (رئيس قسم)، ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كلية)، وقد يعزى وجود الفروق ولصالح عميد الكلية في محوري الدراسة والكلي، إلى أن عميد الكلية قد يكون أكثر اهتماماً واطلاعاً على الموضوعات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات، لاتخاذ قرارات فاعلة تحد من المشكلات التي يمكن

يلي: "ما أنموذج الهندرة المناسب لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين التربويين الأكاديميين؟"

للإجابة عن السؤال، تم إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis)؛ لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس، ويبيّن الجدول (13) قيم الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر ونسبة التباين

التراكمية للعوامل.

يتبين من الجدول (13) أنّ (14) عاملاً كانت قيم الجذر الكامن لها ذات دلالة (أكبر من 1 صحيح)، وأنّ قيمة الجذر الكامن للعامل الأول (20.76)، ونسبة التباين المفسر للعامل الأول تساوي (35.19%)، والجدول (14) يبيّن قيم تشبّع الفقرات على العوامل.

الجدول (13)

الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر للعوامل على المقياس

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	نسبة التباين التراكمية %
1	20.76	35.19	35.19
2	5.22	8.86	44.05
3	4.49	7.61	51.66
4	3.54	6.00	57.67
5	2.93	4.97	62.64
6	2.87	4.87	67.51
7	2.74	4.65	72.17
8	2.02	3.43	75.60
9	1.84	3.12	78.72
10	1.64	2.79	81.51
11	1.53	2.60	84.11
12	1.33	2.26	86.38
13	1.12	1.91	88.29
14	1.04	1.76	90.06
15	0.97	1.65	91.71
16	0.80	1.36	93.07
17	0.69	1.18	94.25
18	0.64	1.09	95.35
19	0.47	0.80	96.16
20	0.46	0.79	96.95
21	0.39	0.67	97.62
22	0.32	0.54	98.17
23	0.26	0.45	98.62
24	0.20	0.34	98.96
25	0.19	0.32	99.29
26	0.14	0.23	99.52
27	0.10	0.18	99.70
28	0.07	0.13	99.83
29	0.05	0.10	99.93
30	0.02	0.03	99.97

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	نسبة التباين التراكمية %
31	0.01	0.01	99.98
32	0.01	0.01	99.99
33	0.01	0.00	100.00
34	1.624E-14	2.753E-14	100.00
35	1.342E-14	2.274E-14	100.00
36	1.029E-14	1.744E-14	100.00
37	9.071E-15	1.537E-14	100.00
38	6.716E-15	1.138E-14	100.00
39	5.256E-15	8.909E-15	100.00
40	3.551E-15	6.019E-15	100.00
41	3.259E-15	5.524E-15	100.00
42	2.619E-15	4.438E-15	100.00
43	2.079E-15	3.523E-15	100.00
44	4.847E-16	8.216E-16	100.00
45	-9.448E-16	-1.601E-15	100.00
46	-1.335E-15	-2.262E-15	100.00
47	-1.612E-15	-2.732E-15	100.00
48	-2.110E-15	-3.576E-15	100.00
49	-3.000E-15	-5.084E-15	100.00
50	-3.633E-15	-6.157E-15	100.00
51	-4.493E-15	-7.615E-15	100.00
52	-5.563E-15	-9.429E-15	100.00
53	-6.482E-15	-1.099E-14	100.00
54	-7.959E-15	-1.349E-14	100.00
55	-9.062E-15	-1.536E-14	100.00
56	-1.025E-14	-1.737E-14	100.00
57	-1.248E-14	-2.116E-14	100.00
58	-1.286E-14	-2.180E-14	100.00
59	-1.509E-14	-2.557E-14	100.00

الجدول (14)
تشبع الفقرات على العوامل المستخلصة للمقياس

العامل													رقم الفقرة	
14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-.100-	.288	.135	-.010-	.204	.179	-.130-	.214	.169	-.236-	.353	.319	.280	.525	1
-.063-	.149	-.241-	-.167-	.021	.039	.226	.318	.022	.310	.364	-.378	-.077	.466	2
-.007-	.187	.209	-.210-	-.295-	.169	.153	-.140-	.089	.718	-.011-	.051	.134	.218	3
.046	.173	-.423-	.177	-.098-	.048	.040	.330	-.330-	.288	-.063-	.156	.496	.282	4
-.046-	-.207-	-.111-	.069	-.091-	-.039-	.172	.146	-.187-	.357	.316	.593	.015	.471	5
-.156-	.032	-.395-	.061	.053	.196	.188	-.149-	.283	.308	.193	.411	-.004	.452	6
-.067-	-.181-	.111	.120	.038	.355	-.026-	.246	-.296-	.407	.244	-.060-	.303	.547	7
-.118-	-.081-	-.120-	.122	-.250-	.171	.048	-.020-	-.099-	.214	.135	.565	-.261	.603	8
.082	-.308-	-.065-	-.023-	.332	.098	.206	-.276-	.161	-.145-	.282	.412	.228	.328	9
.277	.136	.327	.315	-.189-	.293	-.043-	.330	.356	-.092-	.462	.034	.197	.167	10
-.026-	-.058-	.016	-.069-	-.031-	.025	-.033-	-.400-	-.217-	-.102-	.092	-.054-	.180	.801	11
-.136-	-.027-	.113	.307	-.122-	-.018-	-.050-	-.010-	.129	-.215-	-.250-	-.354-	-.171	.682	12
-.148-	-.060-	.094	.242	.048	-.041-	.002	.028	.075	-.017-	-.456-	-.199-	.432	.599	13
.257	-.070-	.290	.056	.023	.107	-.013-	.083	-.147-	.430	-.547-	.150	.004	.458	14
.036	.016	-.219-	.147	.134	.016	.236	.475	-.106-	.030	-.374-	-.335-	-.273	.463	15
-.003-	-.110-	.207	-.084-	-.277-	.252	-.234-	-.041-	-.029-	-.186-	-.110-	.517	.007	.532	16
-.106-	-.013-	-.117-	.061	-.035-	.150	-.088-	.052	-.162-	-.225-	-.105-	-.018-	.125	.779	17
-.218-	.191	.272	.064	.341	-.105-	.010	-.045-	-.160-	.328	-.011-	-.095-	-.189	.640	18
-.026-	.030	-.216-	.122	-.114-	.222	-.115-	-.007-	.023	.039	-.306-	-.291-	-.027	.778	19
.171	.055	.041	-.130-	.021	.055	-.195-	.083	.186	.461	-.101-	-.380-	-.100	.621	20
-.185-	-.185-	.202	-.102-	.192	.221	-.071-	.578	.295	-.191-	.013	-.091-	.246	.300	21
-.003-	-.138-	.019	-.220-	-.163-	.103	-.045-	.322	-.209-	-.404-	.113	-.149-	.273	.612	22
-.099-	.106	-.143-	-.098-	-.297-	-.095-	-.106-	.247	.317	-.053-	.062	.264	.357	.650	23
.074	.019	-.084-	.034	.008	-.081-	-.166-	-.062-	.067	-.094-	-.004-	.228	-.063	.909	24
-.125-	-.007-	-.044-	-.001-	-.114-	-.132-	-.302-	-.336-	.066	-.090-	-.112-	-.015	.156	.798	25
-.173-	-.092-	-.234-	-.243-	-.098-	.075	-.255-	-.226-	-.004-	.038	-.273-	-.114-	-.057	.738	26
-.171-	-.035-	-.103-	-.090-	.210	-.108-	-.191-	.104	-.079-	-.057-	.342	-.024-	-.398	.721	27
-.011-	.017	.133	-.171-	.178	.184	.090	.020	.007	-.076-	.152	-.136-	-.471	.752	28
.135	.006	.013	-.039-	.105	-.066-	-.108-	.249	.185	.102	-.100-	-.111-	-.263	.810	29
.032	-.141-	.000	.116	.060	-.037-	-.311-	.105	.144	.167	-.171-	.123	-.085	.835	30
-.173-	.170	.015	-.136-	.006	-.103-	-.028-	-.207-	.241	.054	.499	-.249-	-.138	.628	31
-.082-	.005	.075	-.171-	.190	-.081-	-.176-	.108	.296	.211	-.019-	.021	-.433	.643	32
-.018-	-.218-	.092	-.152-	-.038-	-.291-	-.324-	-.073-	.135	.139	.020	.133	.079	.776	33
.388	-.076-	-.200-	-.167-	.199	.138	-.004-	-.094-	-.054-	-.030-	-.172-	-.334-	.103	.688	34
.032	.237	-.015-	.218	-.063-	-.061-	.046	-.201-	.253	-.140-	.209	.061	-.481	.641	35
.123	-.088-	.017	.071	-.135-	.342	.022	-.319-	.144	-.231-	.056	-.200-	.035	.709	36
.127	-.029-	-.022-	-.390-	-.053-	-.089-	.055	.102	-.365-	-.406-	.301	-.150-	-.029	.557	37
.120	-.060-	.075	-.311-	-.343-	-.201-	.226	.187	-.172-	-.081-	.002	-.149-	.175	.669	38

العامل													رقم الفقرة	
14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-120-	.072	.172	.222	-126-	-109-	.150	.045	-463-	-149-	.025	-211-	-323	.639	39
-091-	.161	.136	.106	-015-	.112	.009	.012	-498-	-013-	.220	-167-	.320	.630	40
-062-	.137	.100	-155-	.096	.344	.326	-484-	.138	-090-	-114-	.108	.256	.454	41
-019-	-115-	.026	-108-	.038	-281-	.328	.104	.384	.138	-130-	-334-	.138	.416	42
.049	-186-	.003	-029-	-297-	-032-	.287	.184	.094	.106	.095	-322-	-477	.558	43
-237-	-118-	.056	-061-	.075	.270	.339	-004-	-019-	-057-	-517-	.262	.244	.419	44
.053	-346-	.059	.293	.019	-097-	.322	-054-	-047-	-094-	.314	.022	-241	.502	45
.278	.014	-255-	.263	.093	.141	.054	-165-	.302	-156-	-003-	-115-	-090	.571	46
.112	.217	.051	-052-	-201-	-038-	.107	-336-	-209-	-065-	-288-	.211	-159	.714	47
.096	.124	-042-	-138-	.478	.194	-021-	-051-	-444-	.010	.056	-247-	.302	.504	48
-060-	.195	-069-	.111	-105-	-246-	-174-	.163	.094	-087-	.072	-070-	.463	.524	49
.039	.033	.141	.170	.066	-183-	.195	-020-	.120	.079	.186	-023-	.749	.335	50
-012-	-095-	-054-	.064	.028	-176-	.015	-038-	.196	-151-	-026-	-127-	.745	.298	51
-026-	-135-	.088	.202	.206	-345-	.091	-342-	-097-	.260	-052-	-178-	.273	.599	52
.163	.070	.028	-098-	-045-	-266-	.001	-143-	-124-	.107	-053-	.175	.475	.690	53
-010-	.085	.000	.155	-168-	-179-	.250	-120-	-104-	-114-	.325	-435-	.009	.599	54
-011-	.214	.003	-139-	.024	.105	.403	.102	.397	-338-	-444-	.120	-061	.440	55
.200	.073	.080	-179-	.090	-276-	.229	.159	.015	.076	.042	.746	-003	.383	56
.099	.077	-035-	.158	.147	-163-	-153-	.310	-123-	-282-	-201-	.571	-233	.493	57
-123-	.073	.014	-018-	.136	-241-	.342	.151	-148-	-248-	-377-	.443	-199	.487	58
.195	.129	.004	.094	.152	-034-	-225-	-077-	-039-	.004	.062	.229	-298	.795	59

الجامعي، وكذلك بالخطط الإستراتيجية التي تحدّد من حدوث المشكلات الجامعية بمختلف أنواعها.

* عمليّة صناعة القرار التّربوي واتّخاذها:

إنّ المعلومات التي يقوم الإداري - صانع القرار ومتخذة - بناءً عليها باتّخاذ قراره، يجب أن تكون دقيقة ومناسبة، وتقدّم ضمن فترة زمنية معقولة وبصورة قابلة للاستخدام وبأقلّ كلفة ممكنة، ويجب أن تكون في شكلها وطبيعتها ومستواها، مناسبة لمتطلّبات عمليّة صناعة القرار واتّخاذها، وحتى تكون المعلومات في خدمة هندرة عمليّة اتّخاذ القرار، فإنّ المطلوب هو تنوّع مصادرها، إذ لا بد من أن تشتمل على معلومات من داخل المنظّمة التّربويّة (الجامعة)، مثل التّعميمات ذات العلاقة بالمشكلة، والتّجارب السّابقة ذات الصّلة بالقرار، واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ للحصول على مزيد من طروحات الأبدال، وكذلك من خارج المنظّمة التّربويّة (الجامعة)، (مصادر أخرى) لها علاقة بالنّظام التّربوي، مثل قطاع القوى العاملة والبطالة والموازنة العامة وسياسات التّعليم العالي، والأوضاع الزّاهنة في الدّولة (سياسياً واقتصاديّاً وجغرافياً)، وكذلك الاطّلاع على الأبحاث والدراسات ومتابعة التّجديدات التّربويّة العالميّة والعربيّة،

بنيّن من الجدول (14) أنّ (53) فقرة تشبّعت على العامل الأوّل، و(3) فقرات تشبّعت على العامل الثّاني، و(3) فقرات تشبّعت على كلّ من العوامل: الثّالث، والرّابع، والسادس والسّابع. وتمّ اعتماد درجة التّشبع (0.30) فأكثر للحكم على تشبّع الفقرة بالعامل، وهذا يدلّ على أنّ الأداة تقيس بعداً واحداً.

وفي ضوء نتائج الدراسة التي أظهرت تشبّعاً ل (53) فقرة على العامل الأوّل، و(3) فقرات على العامل الثّاني، و(3) فقرات على كلّ من العوامل: الثّالث والرّابع والسّابع. تمّ تطوير أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، وفيما يلي شرح مفصّل عن الأنموذج:

وفيما يلي شرح مفصّل عن الأنموذج:

تعتمد عمليّة اتّخاذ القرار من قبل الإداري التّربوي الأكاديمي على طبيعة عمله (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس جامعة، عميد كليّة، نائب/مساعد عميد كليّة، رئيس قسم)، وأيضاً على المناخ التّنظيمي السّائد في المنظّمة (الجامعة) التي يعمل بها، وكذلك التّقافة التّنظيمية فيها. وبناءً عليه، فإنّه يُفترض بالإداري التّربوي الأكاديمي أن يهتم بالسياسات التّربويّة التي تحسّن من نوعيّة التّعليم

البيئية المحيطة بالجامعة، وإجراء مقارنات لحسابات الكلفة والمنفعة، بمعنى عقد مقارنة بين الأوزان المختلفة للأبدال؛ لمناقشة أوجه الضعف وجوانب القوة في كلّ بديل، والتأثير المتوقع لكلّ بديل في حالة اختياره وتنفيذه ومقارنة التأثيرات المتوقعة لكلّ بديل والاحتمالات المستقبلية للأهداف التنظيمية.

5. اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد: تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل ومتابعة تنفيذه ومراقبة التنفيذ، إذ تتم المقارنة بين الأبدال المتاحة للحلّ، وذلك في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها والبعد التشريعي والقانوني، والبعد الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي ومؤشرات قطاع العمل والتعداد السكاني، والمستجدات المتاحة عالمياً كمعايير تسهم في تفضيل بديل على آخر، بالإضافة إلى المزايا التي يتمتع بها أيّ حلّ مطروح، وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته.

وهناك مجموعة من المعايير والعناصر المؤثرة في عملية اختيار البديل:

تعدّ المعايير والعناصر المؤثرة محكّات هامة، لاختيار البديل واتّساقه مع سياسة الجامعة وخططها ونظمها وفلسفتها، ومتوافقة مع مجموعة الاعتبارات الحاكمة التي تحددها المنفعة أو المكاسب التي يمكن تحقيقها، ودرجة المخاطرة المتوقعة في اختيار البديل ودرجة استغلاله للموارد البشرية والمادية المتاحة، ومراعاته لكلّ ما يحيط بالمشكلة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وثقافياً، وما يتوافق مع التّشريعات والقوانين، ضمن سياق قيمى أخلاقي يُلزم الإداري بمعايير العدالة والأسس الموضوعية، ومن المعايير والعناصر المؤثرة في عملية اختيار البديل أيضاً، انسجام البديل الذي تمّ اختياره ليكون قراراً مع القرارات التي سبقته، ومرتبّات هذا البديل، إضافة إلى مراعاة ظروف الفئة المستهدفة من القرار.

* عملية تنفيذ القرار التربوي:

تعدّ عملية تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للقرار، من خلال التوعية المناسبة به وبالمتأثرين به، وإعلانه في الوقت المناسب وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذه، وتقديم تبريرات وتفسيرات مصاحبة لعملية اتّخاذه، ووضع خطة لمتابعة سير تنفيذه، وإصلاح الأخطاء التي تنتج أثناء التنفيذ، وتحديد مسؤوليات الأفراد الذين سيتولون التنفيذ، وكلّ هذه الآليات تُسهم باتجاه قبول القرار وتحمل مسؤوليات تبعاته من قبل المتأثرين به، ويصبح القرار محصلة معلومات متناسقة ومشاركة جماعية فاعلة، واختيار موفق للأبدال المطروحة ومتابعة جادة للتنفيذ.

أهداف الأنموذج المطور: يهدف الأنموذج المطور التّخلص من الرّوتين القديم وأسلوب العمل الجامد، والتّحول إلى

من خلال متابعة المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت، ويمكن أن تدمج قاعدة البيانات التربوية بين المصادر الداخلية والخارجية (SWOT)، ممّا يرفع من شمولية ودقة استخدام مصادر المعلومات، فتوفّر قاعدة مناسبة لتفسير ومعالجة المشكلات والظواهر التربوية، وعرضها بأسلوب يسمح بمقارنتها وربطها مع متغيّرات أخرى، تعمل على إثراء وإغناء الموقف بأبدال فعّالة، وبالتالي التّوصّل إلى قرارات جيّدة.

ومن الأمور الأساسية التي يجب مراعاتها في عمليتي صناعة القرار التربوي واتّخاذه: إشراك الأطراف المعنية في عملية صناعة القرار والأخذ برأي الأغلبية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها، والإحاطة بجميع ظروف الفئة المستهدفة، وتعزيز التفكير الإبداعي، ووضع خطة لتقليل الهدر في زمن ووقت عمليتي صناعة القرار واتّخاذه، وكذلك من الضّروري القيام بتحليل جميع جوانب المشكلة المتعلقة بالقرار بدقة؛ ليكون القرار المتخذ أكثر كفاءة وفاعلية.

* خطوات هندرة عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات:

تتمثّل خطوات هندرة عملية اتّخاذ القرار التربوي في مجموعة نقاط رئيسة، على النحو الآتي:

1. تحديد المشكلة بوضوح: تعرّف المشكلة المراد اتّخاذ قرار بشأنها، وتحديدّها والتفريق بين المشكلة وأعراضها وآثارها، وتحديد درجة أهميّتها وحجمها والعامل الاستراتيجي في مكن المشكلة "العنصر الحرج" الواجب تغييره أو تعديله قبل كلّ شيء، أو العقبة التي إذا أزيلت حُلّت المشكلة، وتحديد الفرصة التي ينتج عنها تحسين العمل أو تطويره، ويعدّ تحديد المشكلة من الضّمانات اللازمة لنجاح القرار، وتُشكّل الخطوة الأولى طريق الحلّ المناسب للمشكلة.

2. جمع المعلومات: وتتطلّب هذه العملية تحديد نوع البيانات اللازمة والمصادر المناسبة لهذه البيانات، واستخدام المعلومات وتوظيفها في تعديل تقديرات الإداري وفي عملية تحديد المشكلة، والوقوف على الأبدال الممكنة التي يمكن التّوصّل إليها، وعليها تعتمد النتائج واتّخاذ القرار النهائي.

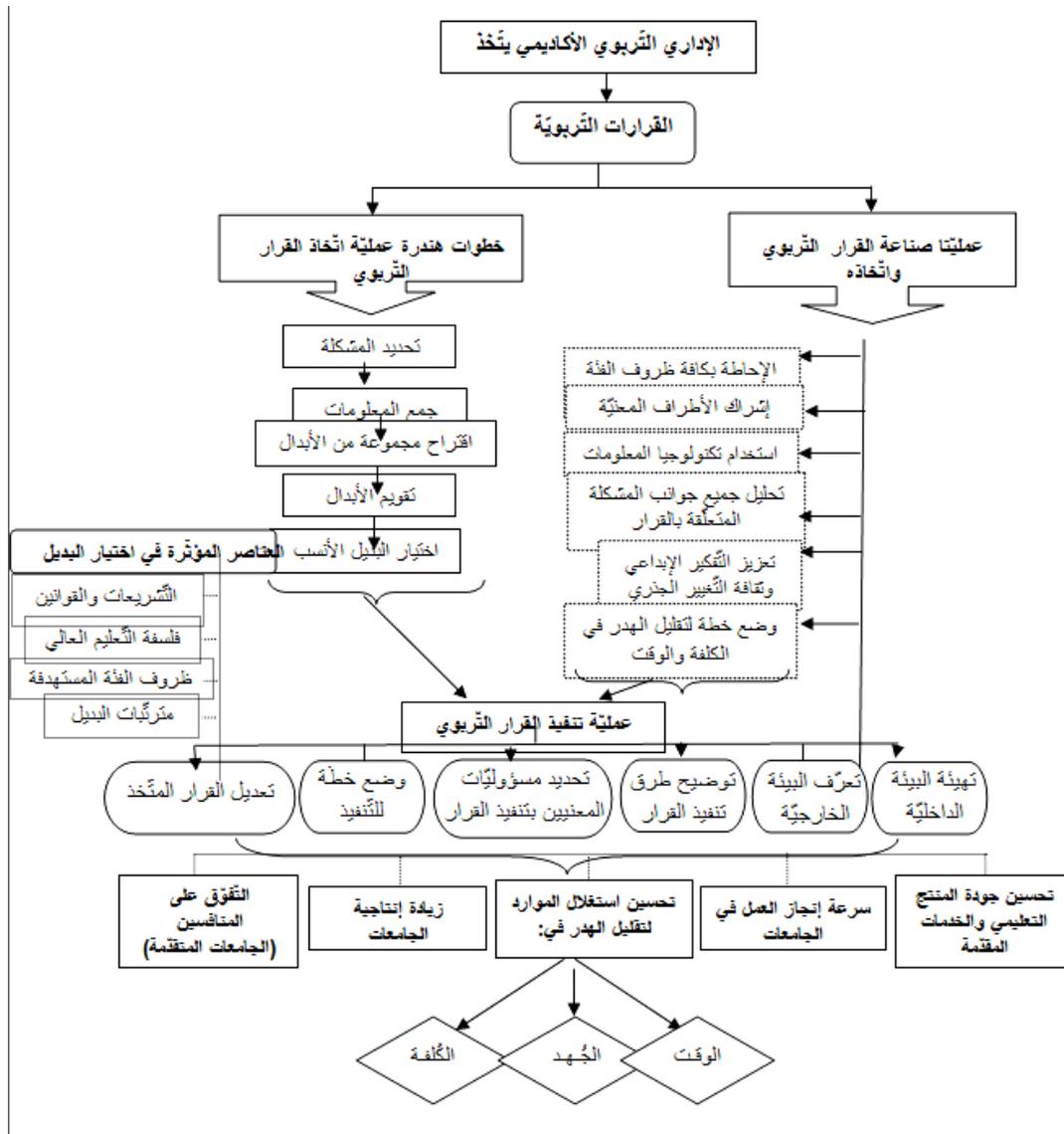
3. اقتراح مجموعة من الأبدال: بعد عملية تجميع البيانات وتحليل أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها، ينتقل صانع القرار إلى مرحلة وضع أبدال الحلول، أو القرارات التي يمكن اتّخاذها، وتمثّل الأبدال الحلول الأولية، المقترحة لمضامين القرار المراد اتّخاذه بقصد المقارنة والتّحليل، حتى يتمّ اختيار أحدها؛ ليصبح هو الحلّ أو القرار الأخير.

4. تقويم أبدال الحلّ: بعد أن يتمّ تحديد الأبدال، يبدأ صانع القرار بمقارنة هذه الأبدال من ناحية مزاياها وعيوبها وأسهمها في تحقيق الهدف وحلّ المشكلة، ومن حيث ملائمتها للظروف

عمليات، تشترك معاً في عمليتي صناعة القرار واتخاذ؛ بشكلٍ يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، والحد من المشكلات التي قد تنشأ في الجامعة، كما تظهر أهمية هذا الأنموذج في التقليل من الوقت والجهد والكلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية. وللتأكد من صلاحية الأنموذج تم تحكيمة من قبل (7) محكمين ذو خبرات إدارية، وأجمع المحكمون على صلاحية الأنموذج المطور للتطبيق. ويبين الشكل رقم (1) أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار الجامعي.

الحرية والمرونة في عملية اتخاذ القرار، وتخفيض تكلفة الأداء في عملية اتخاذ القرار، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يُمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات، والجودة العالية في الأداء، والخدمة السريعة والتميزة؛ حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة، والقرارات المتخذة سليمة وناجعة.

أهمية الأنموذج المطور: يحقق تطبيق أنموذج إعادة هندسة العمليات (الأنموذج المطور)، فوائد كثيرة تعود على الجامعات بكفاءة وفاعلية في عملية اتخاذ قراراتها، بشكلٍ يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، فتنحول وحدات العمل فيها من إدارات وظيفية إلى فرق



الشكل رقم (1): أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار الجامعي

وفي ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، فقد تمّ التوصل إلى التوصيات التالية:
تبنّي الأنموذج المطور الذي توصلت إليه الدراسة والعمل على تطبيقه.

- إجراء دراسات عملية تطبيقية لتطوير العمليات الإدارية، خاصة عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، بمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ بغرض تخفيض تلك العمليات واختصار الجهد والوقت والكلفة.

المصادر والمراجع

عبد الحفيظ، أحمد صالح، 2009، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعة السادسة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العزاوي، خليل محمد، 2006، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.

العساف، جنى عبد الله، 2010، نموذج نظام خبير لإعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العسيري، عبد العزيز خليفه، 2005، إدارة التغيير: الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة، الدوحة: المجلس الوطني للثقافة والفنون والتراث.

عون، وفاء، 2011، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، من الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa، تاريخ الرجوع له: 2/12/2013

قاسم، إسماعيل، 2009، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الكريمين، هاني أحمد، 2006، تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

هامر، مايكل؛ وستيفن ستانتن، 2000، ثورة إعادة الهندسة (دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية) الرياض: آفاق للإبداع والنشر. (ترجمة حسين الفلاح)، الكتاب الأصلي نشر سنة (1993).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مواقع الجامعات الأردنية الإلكترونية (الرسمية والخاصة)، من الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo، تاريخ الرجوع للموقع (19/10/2013).

Abdous, M. 2011. Towards A Framework For Business Process Reengineering In Higher /Education, Center for Learning Technologies, Old Dominion University, Norfolk, Virginia, USA. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 33(4): 427-433.

Enserm, Matiwas; Moorthy, Krishna; & Setegn, Degu. 2013 Assessing The Effect Of Business Process Reengineering

بني عيسى، هيثم محمد، 2009، مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداً ورؤساء الأقسام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الحارثي، سعاد فهد، 2007، خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية: كليات جامعة البنات في المملكة العربية السعودية نموذجاً، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الرياض، الرياض، السعودية.

حسين، عبد العظيم، 2007، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة. الخطيب، أحمد، 2001، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، اربد، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

خليل، عطا الله، 2008، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن بعنوان: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

الخوارجا، ماجد، 2008، تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدجني، إياد، 2010، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السلطان، فهد صالح، 2001، إعادة هندسة نظم العمل (BPR): النظرية والتطبيق، المؤتمر العربي الثاني، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، مصر.

الشويكي، مازن جهاد، 2010، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الطراونة، سليمان محمد؛ وآخرون، 2011، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمّان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(24): 267-311.

الطنيجي، سالم، 2008، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، أطروحة دكتوراه بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.

Oubedda, Latifa; Erraha, Brahim; and Khalfaoui, Mohamed. 2012. Data Intelligent Analysis for Decision-Making at Universities, Published by Canadian Center of Science and Education. *Computer and Information Science*, 4(5): 1913-8989.

Performance: A Case Study Of Bureau Of Finance and Economic Development (BoFED), Oromia Regional State, Ethiopia. *International Refereed Research Journal*. 4(1): 115-123.

Reengineering Model for Educational Decision Making Process in Jordanian Universities

*Azhar Daood Dagher, Mohammad Ameen Al-Quda **

ABSTRACT

This study aimed developing a reengineering model for educational decision making process in Jordanian Universities. The study sample consisted of (523) of the educational academics administrators in Jordanian Universities, for the academic year 2013/2014. For data analysis, arithmetic averages, standard deviations, multi-ANOVA, scheffe test, and factor analysis were used in the study. The findings of the study showed that the estimate of the study sample, to the reality of the educational decision making process in Jordanian universities, was high, as the results showed a statistically significant difference, in the reality of the educational decision making process in Jordanian universities, attributed to job position variable, in favor of dean of college. The study developed a reengineering model for the educational decision making process in Jordanian universities, and recommended its adoption.

Keywords: Model, Jordanian Universities, Reengineering.

* Arab Open University, Amman. Received on 20/4/2014 and Accepted for Publication on 31/8/2014.