



المجلد: (السابع).

العدد: (الثاني عشر) أكتوبر (2021).

الجزء الثاني

International Journal of Educational and Psychological Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية

(IJRS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

المشهرة برقم 6870 لسنة 2020

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).

بحث بعنوان:

درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة التعليم
بمحافظة حفر الباطن.

إعداد الطالبة: أمل عبد الله فلاح المطيري.

الرقم الجامعي: ٢٢٠٥٠٠٠١٣٦

إشراف الدكتورة: رفعة بنت أحمد الدوسري.

أستاذ التعليم العالي والشؤون الطلابية المشارك.

٢٠٢١هـ ١٤٤٢م.

مقدم إلى: مؤتمر الطفولة والأمومة الدولي الأول، بعنوان: (التعليم الإلكتروني وودوره في تنمية مواهب الطفل العربي في ظل التحول الرقمي) تحت شعار (نحو رؤية مستدامة لأسرة واعية، ومجتمع متماسك).

المنعقدة بالقاعة الرئيسية للأكاديمية، وعبر القاعات الصوتية لبرنامج الزووم، أيام (السبت - الأثنين) ٢٧-٢٩ محرم ١٤٤٣هـ الموافق ٤-٦ سبتمبر ٢٠٢١م

وبرعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب والتنمية البشرية (PEATCHD).

وبرعاية المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS).

والمجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية (IJHS).

والمجلة الدولية لبحوث اللغة العربية وآدابها (IJALR).

والجمعية العربية لأصول التربية والتعليم المستمر (ASFC).

وجمعية رواد التميز للتنمية المستدامة (عطاء ومشاركة) (PEGS).

المستخلص.

هدف هذا البحث إلى تحديد درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»، ومعوقات التطبيق من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول درجة ومعوقات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تعزى لمتغيري (النوع والخدمة)، وتغذية المعرفة بمدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» لدى المشرفين التربويين، ومعرفة فلسفتها التحسينية للأداء، وإدراك أهميته؛ بحيث يصبح الأداء الجيد والإبداع من أولويات العمل فيها. ولتحقيق هذه الأهداف.

استخدمت الباحثة: المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة المغلقة كأداة للبحث طبقت على مجتمع البحث البالغ عددهم (٣١٨) مشرفاً ومشرفة، (١٥١) ذكوراً و(١٦٧) إناثاً. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بعد تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠) من مشرفي إدارة تعليم حفر الباطن، وتم توزيع الاستبانة على (٢٩٠) مفحوصاً، وبلغ عدد المستجيبين (٢٦٧).

ومما كشفت عنه نتائج البحث أنّ درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ومتطلباتها ودرجة تطبيقها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المشرفين التربويين، جاءت بدرجة «متوسطة»، وأنّ تقديرات معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المشرفين التربويين، جاءت بدرجة «متوسطة».

ولا توجد فروق بين عينة البحث في درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المشرفين التربويين، يمكن أن تعزى إلى الخدمة، ولكن اتجاه الفروق في صالح الإناث، ولا توجد فروق بين عينة البحث في درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المشرفين التربويين، يمكن أن تعزى إلى الخدمة، لكنها لصالح الإناث.

ولا توجد فروق بين عينة البحث في درجة معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المشرفين التربويين، يمكن أن تعزى إلى الخدمة، ولكن اتجاه الفروق في صالح الذكور.

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها ترسيخ المعرفة التامة والإلمام بالأسس النظرية لإستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة».

Abstract

The aim of this research is to determine the degree of application of the administrative re-engineering strategy “engineering” and the obstacles to implementation from the viewpoint of educational supervisors in the Education Department in Hafar Al-Batin Governorate. The presence of statistically significant differences at the level of a function ($\alpha \leq 0.05$) between the average response of the individuals of the research sample.

On the degree and obstacles of applying the management re-engineering strategy “engineering” due to the two variables (type and service knowing its performance) among educational supervisors and realizing its importance; So that good performance and creativity improvement philosophy becomes a priority for work in it.

To achieve these goals the researcher used the descriptive survey method which was applied to the research community of (318) male and (167) female supervisors (151) female supervisors.

The validity and reliability of the tool was confirmed after applying it to a random sample of (30) supervisors of the Hafar Al-Batin Education Department. The questionnaire was distributed (and the number of respondents reached (267) among (290) subjects).

The results were analyzed through the Statistical Package Program (SPSS). The results of the research revealed that the degree of familiarity with the theoretical foundations of administrative re-engineering “engineering” and its requirements and the degree of application in the education administration in Hafar Al-Batin governorate came to a “medium” level. According to the educational supervisors’ point of view of view the estimates of obstacles to the application of administrative re-engineering “Handara” and its requirements in the education department in Hafar Al-Batin governorate were of a “medium” degree educational supervisors’ point of view.

There are no differences between the research sample in the degree of familiarity with the theoretical foundations of administrative engineering re-engineering “Hendara” and its requirements in the education administration in Hafar Al-Batin Governorate but the direction of the difference- ‘that can be attributed to the service ‘supervisors’ point of view and there are no differences between the research sample The degree of ‘es is in favor of females application of administrative re-engineering “engineering” and its requirements in the education according to the educational supervisors’ point of ‘department in Hafar Al-Batin governorate and there are no differences ‘but it is in favor of females ‘can be attributed to the service ‘view between the research sample in the degree of obstacles to the application of administrative re-engineering “engineering” and its requirements In the Education Department in Hafar Al-Batin ‘it can be attributed to the service ‘from the educational supervisors’ point of view ‘Governorate .but the differences tend to favor males

the researcher recommended a number of recommenda- ‘In light of the previous results the most important of which is the consolidation of full knowledge and familiarity with the ‘tions .“theoretical foundations of the management re-engineering strategy “engineering

درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

مقدمة:

لقد فرضت التطورات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة التي يشهدها العالم الحالي وتطور الفكر الإداري -على الإدارات التعليمية ومؤسساتها- ضرورة تبني العديد من المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تمكنها من مواجهة هذه التغيرات والتحديات التي تحيط بها، ومنها عملية تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية التي تعد ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية، تستوجب معها ضرورة أن تعمل إدارات التعليم على إعادة النظر في كافة الأنشطة والإجراءات الإدارية والاستراتيجيات التي تمارسها من أجل مواكبة كل ما هو حديث في الفكر الإداري؛ حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة، والوصول إلى المستوى المطلوب وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتعد عملية تطبيق إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية نتاج التطورات في الفكر الإداري المعاصر من مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، واستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات خطوة نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية لتناول المشكلات التي يعاني منها التعليم، والخبرات المستفادة منها تزود المهتمين بتحسين التعليم بمناظير جديدة، وهي ثورة للتخلي عن كل قديم، وليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل هي تجديد لها، ويمكن تطبيقها على كل أنواع المنظمات أيضاً. كما أنها إعادة للنظر -وبشكل جذري- في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها كثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس، وتشمل إعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بناؤها بشكل جديد بما يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية (أبو كريم، ٢٠١٦).

ويمكن اعتبار عملية تطبيق إستراتيجية الهندسة الإدارية نهجاً ثورياً؛ لكونها تغير الطريقة التي يؤدي بها العمل بهدف تحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات، ورغم أنها تنظر إلى العملاء على أنهم المستفيدون الأساسيون من التغيير، فإنها تشمل أيضاً على التكنولوجيا وأساليب التقنية في إحداث مثل هذه التغييرات. كما أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» يمتلك إمكانات يمكن أن تقدم حلولاً ناجعة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة (قدوري، ٢٠١٢).

وكانت بدايات ظهور مدخل أو إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤١م، عندما استعانت به معظم المنظمات من أجل تحسين أدائها، وتقديم

خدماتها بجودة عالية وتكلفة ووقت أقل، والرفع من قدرتها التنافسية. ويرجع هذا إلى ما يتميز به مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» عن غيره من المداخل الإدارية المعاصرة بتركيزه على إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل الرئيسة بشكل جذري، دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال، وإرضاء العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة (حاروش، ٢٠١٥).

وتعرف إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» بأنها: إعادة تصميم العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي بشكل يركز على العملاء والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف؛ لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء كالتكلفة، وسرعة الإنجاز، والجودة (الصرايرة، ٢٠١٢، ص ١٣).

ويرى هيجان (٢٠٠١) أنها: إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة بالنسبة للنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية، وهناك دراسات أخرى لم تؤيد ما توصلت إليه هذه النتائج، حيث أثبتت هذه الدراسات نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في العديد من المشاريع، ويأتي في مقدمة تلك الدراسات الدراسة التي قامت بها بروسي (١٩٩٩م)، التي شملت مائتين وثمانية وأربعين (٢٤٨) منظمة موزعة على أربع وأربعين دولة في ست قارات، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية قد حقق نتائج إيجابية في هذه المنظمات.

وأشار أبو كريم (٢٠١٦) إلى أن تطبيق إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التعليمية وإدارة التعليم يحقق نتائج مهمة وسريعة، من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية الإدارية ذات القيمة المضافة بطريقة علمية منهجية، خاصة في ظل المستجدات المحلية والعالمية وظهور ثورة الاتصالات والمعلومات التي تستدعي تبني إدارة حديثة، مما يظهر الحاجة إلى تطوير إدارة التعليم، وتطوير الإدارة المدرسية ومناهجها وأساليبها، والعمل على إعادة تصميم عملياتها، والتخلي عن ميراث الإدارة التقليدية، والبحث في المنهجيات الإدارية التي تتواءم مع متطلبات هذا العصر. وقد يكون في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» مدخلاً لحل هذه المشكلات.

وتتميز إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» عن غيرها من الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة بتركيزها على إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل الرئيسة بشكل جذري، دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال، وإرضاء العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة. ومدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» يمتلك إمكانات

يمكن أن تقدم حلولاً للمشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة (قدوري، ٢٠١٢، ١). وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنتج، وإحداث تغيير جذري وسريع في النظام التعليمي، وتحسين أداء المؤسسات، وتخفيض التكاليف، وتحقيق سرعة إنجاز العمل، وتحسين الجودة، والاستفادة من البيانات ووضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية، وتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وإحداث تغيير جذري في بعض أو كل العمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية على ضوء المعايير الأساسية للأداء، ومن خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية، والقيم والافتراضات بشكل غير تقليدي، كذلك تتسم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتكامل الوظيفي والتكامل الأفقي للوظائف داخل المنظمة (دياب، ٢٠١١).

وعلى الصعيد الوطني، اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بإدارة التعليم وإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المدارس من أجل بناء الشباب وإعدادهم للمستقبل، ويمكن ملاحظة ذلك في الخطط التنموية للدولة بداية من الخطة التنموية الأولى إلى الخطة التنموية التاسعة، والتي ركزت جميعها على التعليم وأعدت له ميزانيات ضخمة؛ لماله من بالغ الأثر في نهضة الأمم وتقديمها (درادكة، ٢٠١٨).

وتعتبر الإدارة التعليمية أحد المرتكزات الأساسية في منظومة التعليم من أجل تحقيق أهداف التعليم، ولكن بالرغم من ذلك فإن إدارات التعليم تعاني من الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة، وغياب وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككل، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم؛ مما يؤدي إلى تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات، وعدم وجود آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، كما توجد بعض مظاهر الضعف في إدارات التعليم قبل الجامعي، فهي إدارة تقليدية تركز على المحاولات السطحية غير الجذرية في إصلاح التعليم، ولا تعتمد سياسة تعليمية موحدة وراسخة تمثل الأسس التي تسير عليها وزارة التعليم، ورغم توافر عناصر المتابعة والتقويم، فإنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة، إضافة إلى ضعف تبني فلسفة جديدة لتطوير وتحسين الأداء والتكيف معها (رحمة، ٢٠١٩).

وهناك العديد من التحديات التي تواجهها إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية نتيجة المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية، تستدعي إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها، فلم تعد النظم المركزية لإدارات التعليم قادرة على عمليات التحسين وتطوير الأداء، خصوصاً مع وجود الكثير من السلبيات التي تشير إليها تصريحات المسؤولين وفي مقدمتهم وزير التعليم، عندما توقف عند الكثير من المعوقات، ومنها: كثرة المبادرات وتضاربها، وغياب القيادات عن الميدان التربوي، والاكتفاء بالتقارير المكتبية، كما كان دقيقاً وهو يشير إلى شكاوى التعليم الأزلية، ومنها:

سوء توزيع المعلمين والمدارس، وضعف مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية نتيجة عدم إتقان غالبية الطلاب لمهارات الكتابة والقراءة (مكاشفة وزير التعليم، ٢٠١٩).

وتستخلص الباحثة في ضوء ما سبق أهمية التأكيد على أن استجابة الإدارة التعليمية والتربوية للتطور الحاصل في مجال الإدارة أصبح ضرورة حتمية، كما أنه عليها الاستفادة بشكل كبير- من هذه التطورات المتلاحقة حتى يمكنها مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، وتقديم الحلول الناجحة لمشكلات التعليم من خلال التغيير الجذري للعمليات، والتركيز على الارتقاء بمستوى العاملين من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التربوية التي تعني الطريقة المنظومية في التخطيط، والتصميم، والتنفيذ، والتقويم لجميع عناصر العملية التعليمية في ضوء أهداف محددة، وأن تستخدم جميع المصادر المتاحة لإحداث تعلم فعال؛ لذا يمكن القول أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» يعد من المداخل الإدارية المعاصرة التي فرضت نفسها، ولاقت قبولا كبيرا واهتماما متزايدا كمدخل إداري معاصر يمكن الاستفادة منه في تطوير المنظومة التعليمية، بما فيها إدارات التعليم التي تعد من الركائز الأساسية في تنفيذ السياسات التعليمية وإعداد جيل المستقبل. وهذا ما دفع الباحثة لاختياره موضوعاً للدراسة الحالية، حيث يمكن للهندرة أن تقدم حلاً سريعاً لمعضلات المشاكل في المؤسسات التربوية محل الدراسة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

انطلاقاً من أهمية دور الإدارة التعليمية كأحد المرتكزات الأساسية في منظومة التعليم من أجل تحقيق أهداف التعليم، وحيث إن المتتبع لنتائج بعض الدراسات التي أجريت على الإدارة التعليمية يلاحظ وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية في إدارات التعليم، والتي تنعكس سلباً على مخرجاتها التعليمية، ومنها على سبيل المثال: كثرة المهام الإدارية، وغياب الحوافز للعاملين؛ وأن وجود مثل هذه المشكلات يؤثر بشكل قوي على أداء العاملين في إدارة التعليم، فإن الأمر يتطلب ضرورة تبني الإدارات مداخل إدارية معاصرة تساعدها على التغلب على مشكلاتها، وترفع من مستوى جودة الأداء الإداري والمخرجات التعليمية.

ويعد مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» من المداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن لإدارات التعليم الأخذ بها من أجل التغلب على مشكلاتها. كما أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في تقريره عن التنمية الإنسانية العربية (٢٠١٦)، إلى الحاجة لتبني نظام إداري حديث وشامل في التعليم؛ وذلك بهدف رفع سوية التعليم ومخرجاته، من خلال إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر في آليات العمل ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية العربية.

وقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في المؤسسات التعليمية للحيلولة دون الكثير من المشكلات، ولتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي أصبح تطبيقها ضرورة ملحة في إدارات التعليم. وفي هذا الصدد، جاءت نتائج وتوصيات العديد من الدراسات الداعمة لإجراء البحث الحالي، منها: دراسة (مطر، ٢٠١٢) التي أشارت نتائجها

إلى ما يقدمه مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» من سبل لتطوير العمليات الإدارية في المدارس

. وما أكدته نتائج دراسة (عبد الخالق، ٢٠١٣)، التي أشارت إلى أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ينقل المدرسة نقلة نوعية، ويحقق تحسناً متميزاً، وأن تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» بالمؤسسات التعليمية له فوائد في التطوير.

وما أكدته دراسة (الفوزان، ٢٠١٣) من أن هناك العديد من إدارات التعليم في المملكة ما زالت تتهم دوماً -من قبل العاملين بها أو من قبل عملائها- بالتأخر في الإنجاز، وببطء الإجراءات المتبعة بها وغير ذلك، بالرغم من التطورات الكبيرة التي تشهدها سواء بالجانب المهني أو التقني. وما توصلت إليه دراسة (دمهوري، ٢٠١٣) من أن درجة تطبيق الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا تميل إلى السلبية.

ومن خلال عمل الباحثة وحوارها مع العديد من المشرفات التربويات رصدت العديد من المشاكل في الأداء الإداري؛ كتعدد المهام الإشرافية، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتداخل في مهام بعض رؤساء الأقسام، وضعف المخصصات المالية الخاصة بالمشاريع التحسينية، وقلّة الكوادر المؤهلة في تقنية المعلومات والاتصالات؛ لذلك من الضروري تطوير أدائهم في ضوء منهج إداري حديث كأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أثبتت الأدبيات جدواه وتميزه عند تطبيقه.

وما أوصت به دراسة (Negeri، ٢٠١٤)، ودراسة (الطنيجي، ٢٠٠٩)، ودراسة (الطراونة وآخرون، ٢٠١١) من ضرورة تبني المؤسسة التربوية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وما أوصت به دراسة (وصوص، ٢٠١٥) من ضرورة تطبيق مدخل إعادة الهندسة للحدّ من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المدارس وإدارة التعليم.

وما أكدته دراسة (الثبتي، ٢٠١٥) من أن تطبيق الهندرة على قسم النفقات والرواتب في إدارة التربية والتعليم في الطائف قد خفض التكاليف بشكل كبير جداً، وساهم في تطوير أداء العاملين، وله العديد من العوائد؛ منها المالية، والاقتصادية، والفردية.

وما بيّنته دراسة (الملحم، ٢٠١٧) من أن خطوات إجراءات المعاملات الإدارية في بعض الدوائر الحكومية بالمملكة غير مقبولة وغير مرضية للمراجعين والموظفين، وأنّ بعض المهارات الإدارية كالتفويض ووجود الأدلة الإرشادية للمراجعين ضعيفة جداً.

وما أشارت إليه دراسة (عمرو، ٢٠١٨) من أن مديريات التعليم تعاني من مشاكل في أداء المهام وبطء في تقديم الخدمات؛ مما يسبب تأخراً في إنجاز العمل وهدراً كبيراً للوقت.

كذلك ما أوصت به دراسة (صميلي، ٢٠١٨) من ضرورة دعم الإدارة العليا للتعليم لإعادة

الهندسة الإدارية «الهندرة» بالمدارس الثانوية، والعمل على نشر الوعي بأهميتها في المدارس من خلال عقد المحاضرات لقادة المدارس لتوضيح أهمية تبني هذا المدخل وفوائده.

وما أوضحت نتائج دراسة (سليمان، ٢٠٢٠) من أهمية وجود ثقافة سائدة بالمنظمة تكون داعمة لعمليات الهندرة المؤسسية والتغيير الناتج عنها، وأن ضعف عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة المؤسسية» سببه بالأساس صياغة ثقافة تنظيمية تتسم بانعدام الإبداع والدقة في إنجاز المهام والأدوار والعمليات.

ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة في الميدان التعليمي والتربوي، لاحظت وما كشفت عنه نتائج البحث الاستطلاعي الذي قامت به الباحثة، والذي أسفر عن وجود فجوات منها: قصور الوعي المعرفي والمفاهيمي لدى منسوبي إدارة التعليم بالمدارس الحديثة لتطوير وتحسين الأداء، ومنها مدخل إعادة هندسة العمليات «الهندرة».

وفي ضوء ما سبق، يتبين للباحثة أن الدراسات التي تم الاطلاع عليها انصبَّ اهتمام الباحثين فيها على إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المدارس والجامعات بشكل واضح، وتظهر معها فجوة بحثية في موضوع إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ودورها في تطوير أداء الإدارات التعليمية.

وعليه، وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في تبيان حاجة الإدارات التعليمية إلى تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»، وتأمل الباحثة أن يساهم هذا البحث في سد هذه الفجوة البحثية، خاصة في بيئة البحث التي تفتقر إلى بحث يتناول موضوع درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» من وجهة نظر المشرفين التربويين. وندرة الدراسات التي تناولتها في إدارة تعليم محافظة حفر الباطن تحديداً.

لذا؛ فإن هذا البحث سيتضمن الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى إلمام المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بالإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»؟
2. ما معوقات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول درجة إلمام المشرفين التربويين بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن بالإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تعزى لمتغيري (النوع والخدمة)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تعزى لمتغيري (النوع والخدمة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» يمكن أن تعزى لمتغيري (النوع والخدمة)؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1. تحديد درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين.
2. الكشف عن مدى إلمام المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بالإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة».
3. التعرف على معوقات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين.
4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول درجة إلمام المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بالإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تعزى لمتغيري (النوع والخدمة).
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تعزى لمتغيري (النوع والخدمة).
6. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» يمكن أن تعزى لمتغيري (النوع والخدمة).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذا البحث النظرية من كون هذا البحث يقدم إطاراً مفاهيمياً ومحتوى معرفياً يساهم في إثراء المكتبة العربية فيما يخص إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»، حيث تفتقر المكتبة العربية إلى بحوث تغطي جوانب هذا الموضوع.

كما أن هذا الموضوع لم يسبق تناوله في دراسات سابقة في بيئة الدراسة (محافظة حفر

الباطن- على حد علم الباحثة، وعلى ذلك تأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في سد الفجوات البحثية التالية:

الفجوة الزمانية: حيث يمكن اعتبار هذا البحث في مجال ذي أهمية تم البحث فيه سابقاً في بيانات أخرى، وتعد إعادة بحثه أمراً مهماً.

الفجوة المكانية: إذ لم يتم بحث موضوع «درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة تعليم حفر الباطن» -على حد علم الباحثة- من قبل.

الفجوة التطبيقية: يمكن اعتبار هذا البحث تطبيقاً لإستراتيجية مبتكرة في بحث تم الخوض في مجاله من قبل البحوث السابقة.

الفجوة المفاهيمية: من حيث عدم وضوح مفهوم إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»، وكيفية تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في الجوانب التالية: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

الأهمية التطبيقية: تأتي أهمية هذا البحث النظرية من كون هذا البحث يأتي استجابة لتوصيات جملة من الدراسات؛ منها على سبيل المثال: دراسة (صميلي، ٢٠١٨)، ودراسة (الصوينع، ٢٠١٦)، ودراسة (الراشد؛ والداود، ٢٠١٦)، ودراسة (أبو سالم، ٢٠١٦)، ودراسة (بوقرة، ٢٠١٥)، ودراسة (مقداد، ٢٠١٥)، ودراسة (Negeri، 2014)، ودراسة (الطنيجي، ٢٠٠٩)، ودراسة (الطراونة وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (مطر، ٢٠١٢)، ودراسة (عبد الخالق، ٢٠١٣)، والتي أوصت بضرورة تبني المؤسسة التربوية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة (الثبتي، ٢٠٠٥) التي أثبتت أن تطبيق الهندرة على قسم النفقات والرواتب في إدارة التربية والتعليم في الطائف قد خفض التكاليف بشكل كبير جداً، وساهم في تطوير أداء العاملين، وله العديد من الفوائد المالية، والاقتصادية، والفردية ... إلخ.

كما أن هذا البحث يتوافق مع اتجاهات الرؤية الوطنية ورؤية المملكة (٢٠٣٠)، والتي تستهدف تطوير التعليم برؤية منظومية، وتطوير معايير الأداء (الزهراني، ٢٠١٨).

كما تأتي أهمية هذا البحث العملية من خلال ما سيقدمه من نتائج يمكن الاستفادة من منهجية الهندرة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية ممثلة في إدارة التعليم.

كما قد يساعد هذا البحث الجهات المسئولة عن تعليم حفر الباطن في تحديد معوقات تطبيق إدارة التعليم منهجية «الهندرة»، وقد يسهم ما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات في التأكيد على إمكانية نجاح تطبيق منهجية «الهندرة» في الإدارات التعليمية، وفي توجيه مجال البحوث والدراسات التربوية إلى أهمية تناول مشكلات واقعية يمكن أن تسهم في إيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الإدارة التربوية في إدارات التعليم العام.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث الحالي فيما يأتي:

1. الحد الموضوعي: تناولت الباحثة في هذا البحث موضوع «درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه)، إضافة إلى ما يندرج تحته من متغيرات ديموغرافية (النوع والخدمة).
2. الحد البشري: جميع المشرفين التربويين بإدارة التعليم بحفر الباطن وعددهم (٣١٨) مشرفاً: (١٥١) ذكراً، و (١٦٧) أنثى كما ورد في الإحصائية الواردة من إدارة التعليم.
3. الحد الزمني: تم إجراء هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢هـ/٢٠٢١.
4. الحد المكاني: محافظة حفر الباطن، إدارة التعليم.

مصطلحات البحث: وكانت كما يلي:-

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

وَعُرِفَتْ إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» بأنها: «إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل؛ لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية». (Raymond & Bergon) ١٩٩٨، ٧٢.

وعرفت الهندسة الإدارية بأنها: «عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهري للعمليات الإدارية، وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغيير والاستجابة» (العجمي، ٢٠١١، ٣٠٧).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: وسيلة إدارية منهجية يقوم بها مدير إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن ورؤساء الأقسام التابعين له بهدف إحداث تغيير جذري مخطط وهادف في البناء التنظيمي لآليات العمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلية وتصميم العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه).

الإطار النظري.

تتاول الإطار النظري إعادة الهندسة الادارية من حيث الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية، متطلبات تطبيقها في المؤسسات، وتطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية، كما تتاول إدارة المؤسسات التربوية من منظور إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية، ومعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية وفيما يلي تفصيل ذلك.

المحور الأول: إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»: أولاً: الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» كأحد المداخل الإدارية المعاصرة:

أ- نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»: ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات «الهندرة» عام 1995م على يد مايكل هامر في مقالته التي نشرت في دورية (Harvard Business Review)، ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والقطاع الحكومي (Gray Boom, 1995, 1).

والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وتعني إعادة هندسة الأعمال، وهي ترجمة لكلمة (Business Reengineering)، بمعنى إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم. ورغم أن مفهوم إعادة هندسة العمليات «الهندرة» لم يظهر إلا في الستينيات، فإن أساسها وقواعدها تعود إلى مطلع هذا القرن، وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، وفي الثمانينيات ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار الجودة الشاملة (TQM) وغيرها من المفاهيم العلمية (Yahya, 2002, 102).

وتشير النخالة (2015) إلى أن إعادة هندسة العمليات «الهندرة» قد قدمت عام 1990م كفكرة مبتدعة ومبتكرة في شركة US Western Telecom (US)، بسبب المنافسة مع الشركات اليابانية، وتمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر من خلال استخدام الهندرة في الإدارة. كما تتبنى شركات أخرى في مختلف أنحاء العالم تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها.

ومن هنا يمكن القول أن الهندرة من الناحية النظرية أداة لتطوير المؤسسات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق وأدوات أدائها لأعمالها.

ب- مفهوم إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»:

هي «عملية إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل؛ وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة، والأداء، والإنتاجية» (Ray-mond et al,1998,72)

وعرفها الحمادي (127، 2006) بأنها: «عملية إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات والإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والسرعة».

وتخلص الباحثة مما سبق إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» هي أسلوب يعتمد على التفكير الإبداعي، الابتكاري، ووضعت له منهجية علمية لتطبيقها على المنظمات، تتماشى تطورات أساليبه وأدواته ومنهجه مع التطور التكنولوجي الحاصل.

ت- المبادئ الأساسية للهندرة: أشار الدجني (٢٠١٣، ٣٢٦) إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات «الهندرة»، ويمكن عرضها كالتالي: تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل، وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات، وتوسيع الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، وتقويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.

وتقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء، وتوسيع الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة، وتقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها، وتقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة، وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.

ث- مبادئ تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في التعليم:

ذكر كل من مصطفى (٢٠٠٢، ١٣٥) والنخالة (٢٠١٥، ٦٧) عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة مؤسسات التعليم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. القيادة والتزام الإدارة: مسؤولية الإدارة الأساسية هي تطوير رؤية المنظمة ورسالتها، وعليها أن تكون متماشية مع البيئة المتغيرة.
2. تكنولوجيا المعلومات: هي العامل الضروري في إعادة الهندسة، واستخدامها الصحيح يمكن من إيجاد طرق أكثر فعالية ومبتكرة للعمل.
3. العمليات: مجموعة من الأنشطة المتداخلة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، والتي تشكل قيمة للعميل.

4. مستويات التغيير: تقوم إعادة الهندسة على تحقيق التحسين الجذري وغير المتواصل، أي مواجهة النقد الدوري والبناء ذي الاتجاه الواحد.
5. رضا العميل: إنَّ احتياجات ورغبات العميل هي أساس نجاح المنظمة، فهو الذي يحدد قيمة المنتجات أو الخدمات من خلال حكمه على جودة المنتج.
6. الأفراد: باعتبارهم أساس أي منظمة، وقيمهم ومعتقداتهم هي التي تقرر نجاح إعادة الهندسة لأي مشروع.

أهداف إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»: ذكر البربري (٢٠١١) أن إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف؛ منها:

1. الجودة والكفاءة: وتعني تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء لنتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.
 2. السرعة في الإنجاز: من خلال تخفيض مدة دوران العمل، وتوفير المعلومات المطلوبة لصنع القرار بسرعة كبيرة.
 3. التركيز على العملاء: وذلك عن طريق معرفة احتياجات العملاء والعمل على تحقيقها، وإعادة تصميم العمليات بناء على احتياجاتهم ورغباتهم.
 4. خفض التكلفة: من خلال التخلص من الإجراءات والعمليات غير المهمة، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- وهي في ذات الوقت أهداف إستراتيجية تسعى المملكة العربية السعودية لتحقيقها من خلال رؤية (٢٠٣٠) في كافة القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم وإدارته.

ثانياً : متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية:

أ- المتطلبات البشرية:

يشير الزيادات (٢٠٠٨) إلى أنَّ المتطلبات البشرية يقصد بها تغيير الأفراد القائمين على العمل؛ وذلك إما بالاستغناء عن بعضهم وإحلال آخرين في محلهم، أو برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم وقيمهم. ونظراً لتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وللدور الأساس الذي يمارسه المتحكمون في هذه التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمنظمات امتلاك موارد بشرية تشكل استثماراً لها؛ لما تملكه من معارف ومهارات ومرونة في العمل، وتجميعها في شكل فرق تقدم أداءً جماعياً، وتتكامل معاً لتزداد فعاليتها، خاصة وأنَّ أكبر المكاسب في أداء المنظمات -كما تشير تقارير منظمة العمل الدولية- تتحقق فقط إذا تمَّ الجمع بين التكنولوجيا الجديدة وإجراء تغييرات واسعة في نظم العمل، مثل: لا مركزية القرارات وتنظيم العمل في شكل فرق (الزيادات، ٢٠٠٨، ٢٥٣).

ويتطلب نجاح تطبيق «الهندرة» التركيز على العناية بالعنصر البشري؛ «فالعامل والموظفون هم العنصر الأكثر أهمية، والعناية بالموظفين والعامل هي الطريقة المستخدمة في المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة؛ لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها» (وصوص، ٢٠١٨، ١١٩).

وتؤكد الباحثة على هذا المطلب حيث إن العنصر البشري هو الركن الرئيس في تنفيذ أي عملية تطوير لأي مؤسسة لتحقيق أهدافها بما في ذلك المؤسسات التربوية.

وأشار خان (٢٠١٩) إلى أن إعادة الهندسة تتبنى استراتيجيات للاستثمار في تعلم الأفراد، وهي طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية، أي أن العمل على تنمية مهارات المنظمة بشكل متطور يقلل من اعتمادها على المصادر الخارجية، فلا يوجد طريق متميز واحد لأداء المهام، بل تعمل المنظمات على رفع القدرات التكيفية لدى الأشخاص، والتي تنشأ من التعامل ما بين الفرد والمكونات التي تنتج التعلم الفعال للموظفين، سواء كان ذلك بالأساليب الرسمية أو غير الرسمية (خان، ٢٠١٩٢٣٧).

وتستخلص الباحثة في ضوء ما سبق أن إستراتيجية «الهندرة» تولى التغيير البشري أولوية، وترتكز على تخليص الموظفين من المهام الإدارية والروتينية التي يقومون بها لصالح الرؤساء بمشاركتهم في إدارة مسارهم الوظيفي ومتابعته بشكل آلي؛ مما يمكنهم من التركيز على المهام الإستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة. كما أن إستراتيجية «الهندرة» ترى التخلص من الهدر في الموارد البشرية بالاستغناء عن العناصر غير المنتجة، واستبدال الموظفين الخاملين بمن هم أولى بشغل هذه الوظائف، ولا سيما في المراكز القيادية.

ب- المتطلبات التكنولوجية: تختلف إعادة الهندسة اختلافاً كبيراً عن أساليب المكنة التقليدية في أنها لا تقوم فقط بتطبيق تقنية المعلومات وفقاً للعمليات القائمة، وبالشكل الذي هي عليه، بل إنها تستخدم تقنية المعلومات لخلق عمليات جديدة، فالمكنة التقليدية تبدأ بوصف مفصل لهذه العمليات كي نستطيع تطوير التقنية لها، في حين تعمل إعادة الهندسة على عكس هذه العملية تماماً؛ إذ لا ينبغي تكيف التقنية كي تلائم العمليات، بل إن العمليات يجب أن يعاد تشكيلها بالكامل كي تستغل الإمكانيات الكاملة للتقنية (هامر وستانتون، ٢٠٠٠، ٢٢٠).

وتُرجع وصوص (٢٠١٨) أهمية توظيف التكنولوجيا إلى تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات، وتنمية وتطوير شبكات الاتصال، والتحول إلى بيئة العمل الإلكتروني، من خلال البرمجيات والأجهزة والاتصالات، وإدارة قواعد البيانات، وتكنولوجيا تشغيل المعلومات في المنظمة.

ت- المتطلبات التنظيمية:

يرى العتيبي (٢٠٠٢) أن الهيكل التنظيمي يرتب الأجزاء المختلفة في وضع كلي، كما أنه يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، فهو يمثل نظام المهام، وانسياب الأعمال، وعلاقات السلطة، وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، والذي يختلف عن الهيكل التنظيمي غير الرسمي، والذي يعكس مجموعة من العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة.

ويتطلب التغيير الهيكلي في إدارة الإمكانات البشرية إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من الأنشطة الإدارية التي تكون تكلفتها أكبر إذا أنجزت في المؤسسة، وإعادة تصميم باقي العمليات لتصبح أكثر إستراتيجية، وبقيمة مضافة أكبر.

المبحث الثالث: تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية: إنَّ مدخل إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في المنظمات من شأنه تحقيق نتائج مهمة وسريعة، من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة بطريقة علمية منهجية، وإن التعرف على مناهج إعادة هندسة العمليات «الهندرة» من الأدوار الأساسية التي ينبغي تناولها؛ حيث إنها جوهر العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إعادة هندسة العمليات (النتشة، ٢٠٠٩).

1. مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة»

يرى السلطان (٢٠٠٢) أن هناك أربع مراحل رئيسية، وتتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات كالتالي:

المرحلة الأولى: التصور: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

1. الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.
2. القناعة بأسلوب إعادة الهندسة، والإيمان بفاعليته كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
3. إصدار قرار يعلن عن ضرورة تبني مشروع إعادة الهندسة.
4. رسم رسالة المنظمة من خلال بيان الحاجة الملحة لعدم البقاء في الحالة الراهنة.
5. بيان التصور العام المعبر عن النظرة للمستقبل والهدف الذي تطمح المنظمة لتحقيقه.
6. وضع أو تحديد أهداف المنظمة على أن تكون واضحة، وقابلة للقياس، وممكنة التحقيق، وواقعية، ومعدة وفق جدول زمني، ومرتبطة بحاجة العميل ومتطلباته.
7. تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق المشروع (مثل مناهج تحليل العمليات).

8. إعداد الجدول الزمني للعمل.

المرحلة الثانية: التشخيص: تحليل وتشخيص العملية المرشحة لإعادة الهندسة بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وفيها يتم:

- تحديد ووصف العمليات الحالية، والتعرف إلى أسبابها ودوافعها.
- التحليل الكمي للعمليات الإدارية.
- تحليل العلاقات السببية لإيضاح العامل المؤثر.
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
- تحديد متطلبات المشروع المادية والبشرية.
- تحديد فريق إعادة الهندسة.
- وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.
- المرحلة الثالثة: إعادة التصميم: وتتضمن الخطوات التالية:
- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة.
- إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة).

المرحلة الرابعة: التطبيق: ويتضمن:

- خطة التحول إلى التصميم الجديد للعمليات.
- التطبيق: ويتضمن ثلاث خطوات فرعية هي: الاختبار، التطبيق، والتوثيق.
- المحور الثاني: إدارة المؤسسات التربوية من منظور إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»:
أولاً: مبررات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من الضغوطات والتحديات الخارجية والداخلية، والتي شكلت مبرراً قوياً لإعادة النظر في تطوير المنظومة التعليمية، وتجديد أساليبها وطرقها ووسائلها بما يحقق الفائدة المرجوة، ويمكن توضيح هذه التحديات كما يلي:

أ: **تحديات خارجية:** فالتعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية كنظام مفتوح ليست بمنأى عما يحدث في الوسط الخارجي، فهذه المؤسسات تؤثر وتتأثر بما يدور حولها من تحولات وما يرد إليها من تغييرات. ومن التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة:

العولمة: تعتبر العولمة من أهم الظواهر التي تشغل عالمنا في الوقت الراهن، وللعولمة معنى عام شامل يقصد به في جوهره الانتقال من المجال المحلي أو الإقليمي إلى المجال العالمي، بما يعني زوال الحدود بين العالم، ويرى العجمي (٢٠٠٧) أن العولمة بهذا تمتد إلى كل جوانب ومظاهر الحياة، بحيث تؤثر كل منهما في الأخرى.

ب: **تحديات داخلية:** لا شك في أن الإدارة التعليمية تؤدي دوراً مهماً وفعالاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ولكن ذلك لا يتم إلا في ظل وجود إدارة رائدة تنفذ المهام والوظائف المنوطة بها التي تساعد على تحقيق الأهداف، حيث يجب على الإدارة «تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تعلم وتربية المتعلمين، وأن تقوم بوضع الخطط وتنفيذها، وتوزيع المهام بين الموظفين، وتقويم الأعمال، وصنع القرارات، واتباع الأساليب الإيجابية في حل المشكلات، والتعرف على احتياجات البيئة المدرسية وتلبيتها» (غريبي، ٢٠١٢، ٩٦٧).

ويؤكد الواقع التعليمي على أن هناك حاجة للمؤسسات التعليمية لإعادة هندسة عملياتها؛ لكي تتمكن من مواجهة التحديات والتجديدات في عصر تكنولوجيا المعلومات؛ لتصبح مؤسسة ريادية قادرة على قيادة عمليات التغيير والإصلاح والتجديد في المجتمع.

«وهذا ما يبرر حاجة منظومة التعليم للهندرة لإحداث طفرات جذرية في الأداء، والعمل في ظل منافسة قوية، وفي ظل تقدم تكنولوجيا هائل، والوصول إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية - ذلك لأن القرن الحادي والعشرين هو قرن السرعة والمعرفة والتطور - حتى تتلاءم مع الأوضاع الجديدة» (مقداد، ٢٠١٥، ٢١).

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: تبنت المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠ لتكون منهجاً و خارطة طريق لمستقبل المملكة، حيث رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها؛ لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات.

ثانياً: **حاجة المؤسسات التربوية إلى إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»:**

لا تقتصر الحاجة إلى إعادة الهندسة الإدارية على مؤسسة تعليمية دون أخرى، أو عملية دون غيرها، بل تعم هذه الحاجة لتشمل المنظومة التعليمية كلها بدءاً من المدرسة، وانتهاء بالمؤسسات الإدارية المشرفة على العملية التعليمية وعملياتها الإدارية؛ كالتخطيط والتوظيف والتنظيم ... إلخ.

وتؤكد وصوص (٢٠١٥) أن الإدارة التعليمية تعاني العديد من التحديات، فالأمر يتطلب إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية؛ حتى تستجيب للتغيرات والتحديات العالمية.

وفي ظل المستجدات المحلية والعالمية، وظهور ثورة الاتصالات والمعلومات التي تستدعي تبني إدارة حديثة، تظهر الحاجة إلى تطوير الإدارة المدرسية، خاصة مناهجها وأساليبها، والعمل على إعادة تصميم عملياتها، والتخلي عن ميراث الإدارة التقليدية، والبحث في المنهجيات الإدارية التي تتواءم مع متطلبات هذا العصر. وقد يكون في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» مدخلا لحل هذه المشكلات (وصوص، ٢٠١٥، ١٢٤).

ثالثا: مؤشرات الحاجة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية:

ذكر عبد الخالق (٢٠١٣، ٣٨-٣٩) أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» ضروري للمؤسسات التربوية بشتى درجاتها، ومن ضمن ذلك الإدارات التعليمية، فكلها تحتاج إليه، سواء أكانت من الإدارات المتميزة؛ أي التي حققت النجاح والتميز، ولا تعاني من مشاكل، فهي بحاجة إلى هذا المدخل من أجل توسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها، ومن أجل زيادة الطموح.

أم كانت من الإدارات التي في طريقها إلى التدهور؛ وهي التي تجد صعوبة في المنافسة، حيث توجد دلالات قوية تؤكد بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل الارتفاع التدريجي في التكلفة، والانخفاض التدريجي في جودة المخرج، أو كانت كذلك من الإدارات المتدهورة؛ وهي التي لا تكون قادرة على المنافسة وتحقيق الأهداف، وهذا ينطبق على المدارس.

وأشار كلٌّ من (Hammer&Champy,200) و (خليفة، ٢٠٠٤، ٢٠٠)، و (النخالة، ٢٠١٥) إلى أن هناك ثلاث مؤسسات تحتاج إلى إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» بها، وذلك ينطبق بالفعل على المؤسسات التربوية، إذ توجد ثلاثة مؤشرات تستدعي إعادة النظر في وضع المنظمات لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، حيث إن واقع المؤسسات التربوية في حاجة إلى إعادة الهندسة لتتمكن من مواجهة موجات التحديات والتجديدات المعاصرة في عصر تكنولوجيا المعلومات.

رابعا: دواعي تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية.

أورد أحمد (٢٠٠٢، ١٤) عدة دواعٍ لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في التعليم؛ وذلك لوجود أربعة أبعاد حقيقية تعبر عن الواقع الذي تعيشه المنظمات التعليمية، تلخيصها فيما يلي:

1. ما يتعلق بالكفاءة الإدارية: مثل ندرة جودة اتخاذ القرار، وقلة المشاركة في صنعته، وغياب التعاون بين أفراد المجتمع التعليمي، وولاء تنظيمي ضعيف، وتعقيد في إجراءات سير العمل.
2. ما يتعلق بجودة العملية التعليمية ذاتها: كتحصيل حاصل لسوء استثمار الموارد البشرية والموارد المادية، وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة.

3. ما يتعلق بالقدرة المتدنية للمنظمات التعليمية في إعداد خريجها بما يناسب متطلبات سوق العمل: ومردده إلى نظم معلومات غير دقيقة للإحصاءات المجتمعية والإحصاءات التربوية، وسوء توزيع المعلومات بين كافة التنظيمات الإدارية.

4. ما يتعلق بالتوجهات المستقبلية: حيث عدم وضوح رسالة هذه المنظمات لدى القائمين عليها والعاملين بها، وكذلك غيابها عن حساب القيادات العليا.

وعلى ذلك، فقد تبين للباحثة مدى الحاجة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات «الهندرة» الإدارية على المنظمات التعليمية، لما ستحققه مراجعة العمليات الحالية وتحليلها، ومن ثم إعادة هندستها بما يحقق الفائدة في تحسين الجودة باستبعاد العمليات عديمة الجدوى، وتلافي التكرار، وتطوير أداء الموارد البشرية، وحسن استثمارها والموارد المادية، وتوظيف أمثل لتكنولوجيا المعلومات، ومن ثم تطوير أداء المنظمات التعليمية بتوفير المال والجهد والوقت.

خامساً: الهندرة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

أ: التخطيط كوظيفة إدارية من وظائف الإدارة:

التخطيط هو التفكير في المستقبل، أو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيف ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيقها، أو عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف، والخطط، والبرامج، والسياسات، والإجراءات، واختيار البديل الأفضل، الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة (مصطفى، ٢٠٠٧).

أهمية التخطيط:

التخطيط يساعد في إمكانية التنبؤ بسلوكيات العملاء، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخطة الموضوعية، والتي تعد جزءاً من التخطيط الطويل الأمد؛ لذلك ينبغي على المدير عند وضعه لخطته أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية: ماذا أريد؟ ومن أستهدف؟ وما الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؟ وما مؤهلات المعلمين؟ وما خلفية التلاميذ ومستويات تحصيلهم؟ وكيف سأعمل على تحسين عملية التعلم والتعليم؟ (الحريري، ٢٠٠٧).

وهناك واجبات على المخططين أن يقوموا بإنجازها، وهي: مراقبة عملية التخطيط، تقييم الخطط التي يتم تطويرها وحل مشكلات التخطيط.

علاقة التخطيط بالهندسة الإدارية:

هناك علاقة بين التخطيط والهندسة الإدارية تتضح من خلال عدة أمور كالآتي:

وُدي العلاقة بين التخطيط والهندسة إلى تفادي الأنشطة غير الضرورية؛ وذلك لتحقيق أهداف

الإدارة التعليمية، وكلاهما يعمل على وضع مقاييس للأداء؛ إذ يتم اكتشاف كفاءة العاملين في الإدارة التعليمية في عملهم، ومن خلال تطبيق المفهومين في العمل الإداري يتم التقليل من احتمالات الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها العاملون في المستقبل، ويتم العمل على مسلسل الخطوات بطريقة تسهل أهداف كلا المفهومين؛ لأن كليهما يهدف إلى تحقيق الهدف الأسمى، وهو هدف معلن يضمن استغلال الموارد المتاحة.

ومن خلالهما- أيضاً- يتم التعرف إلى المشكلات والمعوقات، والتعرف إلى احتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الاستفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي، وهذا يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية (حسين، ٢٠٠٧).

ب: التنظيم

مفهوم التنظيم وأهميته:

يعدُّ التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو يتضمن قيام مدير الإدارة التعليمية بتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار في مدرسته مع تحديد الصلاحيات، والمهام، والمسؤوليات، الملقاة على عاتق كل فرد من العاملين في الإدارة التعليمية (الرويلي، ٢٠٠٣).

و«يحتاج المدير لكي يكون فعالاً في عمله أن يعرف بالتحديد: ما الأنشطة التي سيقوم بإدارتها؟ ومن مساعده؟ ومن رؤساؤه؟ ومن المسؤولون أمامه؟ فالمؤسسات قد تنجح أو تفشل تبعاً لفعالية التنظيم الذي تتبعه، والتنظيم هو الإطار العام للطريقة التي يتم بموجبها التمييز، وتقسيم العمل، وتشكيل الوحدات داخل الإدارة التعليمية وتنسيق الأعمال وتكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة» (حنون، ٢٠١٠، ٤٣).

وقد عرفه مصطفى (٢٠٠٧، ٣١٢)، بأنه «تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى الأفراد بما ينسجم مع قدراتهم ومهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتغيير الخطط».

علاقة التنظيم بالهندسة الإدارية:

ومن أجل استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين وظائف الإدارة، وخاصة التنظيم لا بد من توافر قيادة واعية بمتغيرات العمل، ومدى وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والقناعة بأهمية التخطيط، وهنا لا بد من إثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء الهندسة الإدارية، فالهندسة الإدارية تعمل على إعادة التنظيم لجعله ملائماً لما يطرأ من تغيرات. كذلك تعمل الهندسة على تحديد الجهات التي تتعامل معها الإدارة التعليمية، وكذلك تحديد مجالات التطور. كما يتضح الترابط بين التنظيم والهندسة الإدارية من خلال التدريب الذي يتم عن طريق فريق العمل؛ لأن الهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد ومستوى

الكفاءة المطلوبة.

وتمد الهندسة الإدارية التنظيم بأدوار جديدة، مثل: تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وكذلك التنسيق بين خطوات عملية الهندسة الإدارية، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع الاختصاصات على العاملين، وإعادة بناء التفاعل داخل الإدارة التعليمية. كما تضيف على التنظيم المرونة؛ وهذا يسمح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية على الخريطة التنظيمية (حسين، ٢٠٠٧).

ج: التوجيه

مفهوم التوجيه وأهميته:

من أهم أسس العملية الإدارية في الإدارة التعليمية، وتوجيه العاملين عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لإنجاز العمل بنقطة وحماسة يعد أساس عملية الإدارة، إذا ما أردنا الوصول للنتائج المرغوبة. «ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأداء الأنسب. ويتطلب ذلك توفير التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، والقيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات» (حنون، ٢٠١٠، ٤٤).

أهمية التوجيه في العملية التربوية:

تتضح أهمية التوجيه في العملية التربوية على كل المستويات داخل أقسام الإدارة التعليمية وبين منسوبيها، وخارجها فيما تشرف عليه من المؤسسات التعليمية من خلال: توضيح أهداف العمل، ومساعدة المعلمين والطلبة على فهمها، ومساعدة التلاميذ على معرفة ميولهم وقدراتهم ومشكلاتهم وتحديدها وحلها. تنمية الاتجاه نحو العمل بروح الفريق، وتدريبهم على الإفادة من الآخرين، وتنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين (صبحي، ٢٠٠٠).

العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه التربوي:

تتضح العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه التربوي من خلال عدة أمور أشارت إليها (حنون، ٢٠١٠، ٤٥)، منها:

تتضمن عملية الهندسة الإدارية حل المشكلات التي ترهق الموجهين، مثل فحص الشكاوى وحل المنازعات؛ إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما تعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة. يساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والنقويم إلى

التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء. بالمقابل يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين، ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها الهندسة الإدارية؛ وذلك لتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة إلى الهدف الأسمى، وهو هدف المنظومة التعليمية.

د: الرقابة

مفهوم الرقابة:

يشبه البعض الرقابة بالجهاز العصبي لجسد الإدارة، وهي «تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات، ومن خلالها يتأكد المدير من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن الإدارة التعليمية تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف؛ وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف» (حنون، ٢٠١٠، ٤٩).

أهمية الرقابة:

يرى عياصرة (٢٠٠٨) أن الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة الإدارة التعليمية؛ إذ يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة الخطط والأساليب الموضوعية وتنفيذها، وهل هناك بدائل أفضل لتحقيقها؟ وتشجع الإدارة التعليمية على تحقيق الأهداف، كما تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وتجدد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين، وتحقق العدالة، وهي ضمان لحسن سير العمل، وتجويد للأداء وتصحيح الأخطاء، ومنع الانحرافات.

علاقة الرقابة بالهندسة الإدارية:

تتضح علاقة الرقابة بالهندسة الإدارية من خلال أمور عدة، فالهندسة الإدارية تعمل على تحسين نظام الرقابة، كما أنها تساعد على توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة. والهندسة الإدارية تساهم بدور واضح في تسهيل عملية تطبيق الرقابة من جانب الأفراد الذين يطبقونها، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام. كما تجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرناً، بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت الظروف. وكذا تتيح الهندسة الإدارية الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد، كما يرتبط كلا المفهومين بالجودة وتحسين الأداء وتحقيق النوعية في المخرجات التعليمية (حسين، ٢٠٠٧).

سابعاً: العوامل التي تدفع الإدارة إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات:

1. تشابك العمليات في مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة.
2. تزايد تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة، وبعضها له التأثير السلبي عليها.
3. تعقد وطول الهياكل التنظيمية (تنظيم هرمي متعدد فيه المستويات الإدارية).

4. زيادة التكاليف وبطء العمليات الإنتاجية أو الخدمية وتكدس المخزون.

5. انخفاض إنتاجية العاملين وعدم وعيهم التام لمهام وظيفتهم.

6. زيادة حدة المنافسة والضغوط البيئية والمحلية والدولية.

7. التغلب على الوقت الضائع وفاقد الإنتاج.

8. محاولة تحقيق رغبات جميع العملاء.

9. إظهار قدرات وابتكارات العاملين الجادين ورغبتهم الحقيقية في التغيير المستمر للأفضل (أبو طالب، ١٣١، ٢٠٠٧).

ثامنا: تجارب الدول في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية:

يؤكد العجمي (٢٠٠٨، ٣١٠) أن حرص العديد من الدول المتقدمة، مثل: أمريكا وإنجلترا واليابان، على تطبيق إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في أنظمتها التعليمية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة، يمثل دليلاً علمياً على حتمية تطبيق إعادة الهندسة في المدارس لمواجهة التغيرات البيئية المستمرة، سواء المحلية أو العالمية.

ولكن الملاحظ في الأدبيات التربوية والدراسات السابقة أن معظم المؤسسات التربوية المطبقة لإعادة هندسة العمليات «الهندرة» التعليمية هي مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات، وقد يكون السبب في ذلك هو ارتفاع التكلفة في التعليم العالي مقارنة بمراحل التعليم الأخرى. وتكاد تكون الدراسات قليلة في إدارات التربية والتعليم. كما أن أغلب الأدب التربوي يدرس إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم، وقليل منها قد تعرض إلى الجانب التطبيقي التجريبي. والتجارب التي يمكن الإشارة إليها في بعض الجامعات هي: تجربة المملكة العربية السعودية، والتجربة الأمريكية، والتجربة الماليزية، والتجربة البريطانية... وغيرها (النخالة، ٢٠١٥، ٨٣).

عاشرا: عوامل نجاح أو فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في المؤسسات التربوية:

عند تطبيق أي منهج أو آلية تحسين لا بد من طرح التساؤل عن الزمن اللازم لنجاح التطبيق، وهنا يشرع السؤال عن المدة اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، ونجاح هذا التطبيق في المنظمات، ولا شك أن الإجابة عن ذلك تأخذ في الحسبان عدداً من المتغيرات، مثل:

- مجال وعدد ومدى تعقد العمليات التي تم اختيارها لإعادة هندستها.
- إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له.
- مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق.

• قدرة الإدارة العليا على مواجهة المقاومة ومدى اشتراك المنظمة ككل في مبادرة إعادة الهندسة.

وحيث إنه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في كل المنظمات، فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر (عمر، ٢٠٠٣، ٥٣).

وقام أصحاب بعض المنظمات بتنفيذ تغييرات مذهلة من خلال إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في أربعة أشهر فقط، بينما استغرقت مثل هذه التغييرات في منظمات أخرى أكثر من ثلاث سنوات، مع الأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الثقافية والتقنية لتلك المنظمات الأخرى.

المحور الثالث: معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية:

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية، وقد صنفت (عبد الرحمن، ٢٠١٧) هذه المعوقات إلى: معوقات إدارية، تنظيمية، تقنية، مالية، وتقييمية، وبينت ما عنته بكل قسم على النحو التالي:

أولاً: المعوقات البشرية، أهمها: تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، وغياب تبادل الخبرات، ومقاومة التغيير لدى العاملين، وضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، وضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وقلّة الموارد البشرية المؤهلة.

ثانياً: المعوقات الإدارية، أهمها: تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، واستخدام التفكير الاستنتاجي بدلاً من التفكير الاستقرائي، والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة من عدم ميلهم للتغيير، وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة».

ثالثاً: المعوقات التنظيمية، أهمها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.

رابعاً: المعوقات التقنية، أهمها: ضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقادم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.

خامساً: المعوقات المالية، أهمها: عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.

سادساً: المعوقات التقييمية، أهمها: ضعف المتابعة عند تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» (عبد الرحمن ٢٠١٧، ١١٢).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لما لها من دور كبير في تحسين الأداء بالمنظمات، ولم يتسن للباحثة الوصول إلى دراسات في موضوع هذه الدراسة ومحدداتها؛ وعليه اختارت الباحثة أقرب الدراسات إلى منغيرات الدراسة الحالية، وسيتم عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم:

1. دراسة (سليمان، ٢٠٢٠)، بعنوان: «آليات الهدرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع»، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد إسهامات آليات الهدرة المؤسسية كأحد الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني. بلغت عينة الدراسة (١٦٩) مفردة، مكونة من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات وعددهم (١٠٢) مفردة، وجميع الإداريين العاملين بالجمعيات وعددهم (٦٧) مفردة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدمت برنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

أهمية وجود ثقافة سائدة بالمنظمة تكون هذه الثقافة داعمة لعمليات الهدرة المؤسسية والتغيير الناتج عنها، وأن ضعف عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية الهدرة المؤسسية سببها بالأساس صياغة ثقافة تنظيمية تتسم بانعدام الإبداع والسرعة والدقة في إنجاز المهام والأدوار والعمليات. كما أشارت النتائج إلى أن أكثر المعوقات التي تواجه استخدام آليات الهدرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني بالترتيب: «عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية»، «ضعف الميزانية اللازمة لتطبيق التغييرات المطلوبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية»، «قلة البرامج التدريبية المقدمة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية»، «المركزية في الإدارة»، و«قلة التجارب السابقة المرتبطة بنجاح استخدام الهدرة في تطوير أداء الجمعيات الأهلية»، و«صعوبة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة».

2. دراسة (الزهراني وغيث، ٢٠١٩) بعنوان: «دور الهدرة في تبسيط الإجراءات الإدارية - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهدرة بمتطلباتها (القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المالية، والثقافة التنظيمية) في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٦٩) موظفة إدارية بالجامعة. وبلغت عينة الدراسة (٢٦٥) موظفة إدارية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها:

وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية بالجامعة، كما أظهرت أنّ متطلبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، هي الأعلى في توافرها ببيئة العمل في الجامعة، وتلتها السياسات الإدارية، ثم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانيات المالية.

3. دراسة (درادكة، ٢٠١٨): «إعادة الهندسة الإدارية» لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها»، هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» 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)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف والبالغ عددهم (١٢٣٥). وبلغت عينة الدراسة (٣٤٥) وكيلاً ومعلمًا.

تم الحكم على النتائج بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة)، وأن ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس في المرتبة الأولى لمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية. واحتلت فقرة «تزويد المدرسة بالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت»، المرتبة الأولى للحلول المقترحة بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٤,٠٥)، وهو يقابل تقدير موافقة عالية، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

4. دراسة (الحربي، ٢٠١٧) بعنوان: «إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة القصيم)»، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة وأداء العاملين، ومعرفة مدى إسهام الهندرة في رفع مستوى أداء العاملين، والتعرف على معوقات تطبيق الهندرة، وأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على آراء المبحوثين، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بإمارة منطقة القصيم، وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٨٥) موظفًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى:

موافقة أفراد العينة على وجود هندرة بالإمارة بدرجة كبيرة، وأن مستوى أداء العاملين بالإمارة متوسط، وبأن الهندرة تساهم في رفع مستوى أداء العاملين بدرجة كبيرة، وكذلك موافقتهم على وجود معوقات لتطبيق الهندرة بالإمارة، ومنها اكتفاء القيادات الجامعية بأداء مهامهم من

المكاتب وعدم النزول للميدان.

5. دراسة (أبو سالم، ٢٠١٦) بعنوان: «درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية»، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات بالكليات الجامعية بغزة وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى جودة المخرجات التعليمية.

كما أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (٧٧,٩٠%) بدرجة تقدير كبيرة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأقل من ٥ سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة تعزى لمتغير النوع، ولمتغير المسمى الوظيفي.

6. دراسة (٢٠١٥) Mushaathoni بعنوان: «تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة تشوان للتكنولوجيا»، وهدفت الدراسة إلى: تحديد العناصر الأساسية التي يمكن إدراجها في إطار شامل لمساعدة مؤسسات التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة بلغت (٣٢) فرداً، منهم (١١) مساعداً إدارياً لكبار المسؤولين، و(٢٥) مسؤولاً عن الإدارة الأكاديمية، وتحليل النتائج بواسطة (Atlas's) تم التوصل إلى أن: الجامعات تفتقر إلى إطار إعادة هندسة العمليات لتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتم وضع إطار لإعادة هندسة العمليات الإدارية لمساعدة مؤسسات التعليم العالي.

7. دراسة (Negeri، ٢٠١٤) بعنوان: «تحديات وإنجازات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا غرب إقليم أروميا»، وهدفت إلى تقييم التحديات والإنجازات التي حققها تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا الغربية. كما حاولت تقييم مدى تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة والمقابلات على عينة بلغت (٨٨) شخصاً من القادة ومسؤولي العملية وموظفي المكاتب، وتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت).

توصلت النتائج إلى أن تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» كان تنفيذ مكاتب التعليم ضعيفاً؛ وذلك بسبب ضعف عمليات المتابعة والرصد، ولم يكن نظام تقييم الوظائف واضحاً وثابتاً. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن المشكلة المتعلقة بالقيمة والمعتقدات ذات التأثير في عملية إعادة التصميم فعالة، وكان نقص الموارد ومشاكل تكنولوجيا المعلومات من التحديات الرئيسية التي كانت تعوق جهود تحويل النظم الجارية في مكاتب التعليم.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

بالنظر للدراسات السابقة، لوحظ قلة الدراسات التي تناولت تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات التربوية والتعليمية، بل ندرتها في تناول قطاع الإدارات التعليمية تحديداً على حد علم الباحثة- وأن معظم هذه الدراسات كانت في مجالي التعليم العام والتعليم العالي. وفيما يلي استعراض لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الموضوع: إن إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» محور اهتمام متزايد لكثير من الباحثين؛ لقدرتها على إحداث التغييرات النوعية في إدارة المؤسسات عمومًا، وخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية في التعليم العالي والتعليم العام على حد سواء، فقد تناولت دراسات كثيرة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء.

إلا أن هذه الدراسات تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية من عدة جوانب وفي قطاعات متنوعة (تعليمية وغير تعليمية). فبعض الدراسات تناولت دور إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير أداء المؤسسات؛ كدراسة (الزهراني وغيث، ٢٠١٩)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٧)، ودراسة (بوقرة، ٢٠١٥). فيما تناولت بعض الدراسات آليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ كدراسة (سليمان، ٢٠٢٠)، أو العوامل المساعدة على نجاح تطبيقها؛ كدراسة (Aquila، ٢٠١٧). واستهدفت بعض الدراسات معوقات وتحديات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»؛ كدراسة (درادكة، ٢٠١٨)، ودراسة (Negeri، ٢٠١٤).

..... واتجهت دراسات أخرى لتقديم تصور مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات والتغلب على معوقاتها، كدراسة (أبو كريم، ٢٠١٦)، ودراسة (Mushaathoni، ٢٠١٥)، بينما هدفت دراسات أخرى للكشف عن واقع ودرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»، كدراسة (صميلي، ٢٠١٨)، ودراسة (الراشد؛ الداود، ٢٠١٦)، ودراسة (وصوص، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو سالم، ٢٠١٦)، ودراسة (مقداد، ٢٠١٥).

من حيث الهدف: اتفق البحث الحالي مع دراسة (صميلي، ٢٠١٨)، ودراسة (أبو سالم، ٢٠١٦)، ودراسة (مقداد، ٢٠١٥) في استهداف التعرف على درجة تطبيق الهندسة الإدارية في الإدارة. واختلفت مع بقية الدراسات التي تنوعت أهدافها على نحو ما سبقت الإشارة إليه.

من حيث المنهج: انتهجت جميع الدراسات المنهج الوصفي بأنواعه، واتفق البحث الحالي مع دراسة (سليمان، ٢٠٢٠)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٨)، ودراسة (الراشد؛ الداود، ٢٠١٦)، ودراسة (٢٠١٤، ٢٠١٥) (Negeri) في توظيف المنهج الوصفي المسحي تحديداً، واختلفت مع دراسة (Mushaathon، ٢٠١٥) التي وظفت منهج دراسة الحالة إلى جانب المنهج الوصفي.

من حيث المجتمع: لم يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استهداف مجتمع إداري في إدارة التعليم باستثناء دراستي (Negeri، 2014)، و(الراشد؛ الداود، ٢٠١٦)، حيث استهدفت بقية الدراسات المجتمعات الإدارية والتعليمية في الجامعات أو الكليات كدراسة (الزهراني وغيث، ٢٠١٩)، ودراسة (أبو سالم، ٢٠١٦)، ودراسة (Mushaathon، ٢٠١٥)، أو في المدارس كدراسة (درادكة، ٢٠١٨)، ودراسة (صميلي، ٢٠١٨)، ودراسة (أبو كريم، ٢٠١٦)، ودراسة (وصوص، ٢٠١٥)، أو مجتمعات غير تربوية كدراسة (سليمان، ٢٠٢٠)، ودراسة (الحربي، ٢٠١٧)، ودراسة (Aquila، ٢٠١٧)، ودراسة (الهويدي، ٢٠١٤)، ودراسة (بوقرة، ٢٠١٥)، ودراسة (مقداد، ٢٠١٥).

من حيث العينة: لم يتفق البحث الحالي مع أي من الدراسات السابقة في التطبيق على عينة من المشرفين التربويين.

من حيث الأساليب الإحصائية: اتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Social Science Stochastic Package for) وتطبيقاته لتحليل البيانات ومعالجتها واستخراج النتائج. ولم تختلف إلا مع دراسة (Mushaathon، ٢٠١٥)، التي استخدمت أسلوب (ATLAS.ti).

من حيث المتغيرات البحثية: اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (الزهراني وغيث، ٢٠١٩)، (٢٠١٧)، (Aquila، ٢٠١٨)، (درادكة، ٢٠١٨)، (صميلي، ٢٠١٨)، (وصوص، ٢٠١٥)، (أبو سالم، ٢٠١٦)، (بوقرة، ٢٠١٥) وكذلك (مقداد، ٢٠١٥) في قياس الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب أحد أو كلا المتغيرين (النوع، سنوات الخدمة)، حيث لم تستهدف بقية الدراسات قياس الفروق في هذين المتغيرين.

من حيث النتائج:

أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى دور مهم لتطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» وتطوير أداء المؤسسات والعاملين فيها إذا توفرت متطلباتها وتم التطبيق بشكل صحيح، ومن ذلك:

أولاً: درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات:

فيما عدا دراسة (Negeri ٢٠١٤)، أشارت نتائج دراسات كل من: (درادكة، ٢٠١٨)، و(صميلي، ٢٠١٨)، و(الحربي، ٢٠١٧)، و(أبو سالم، ٢٠١٦)، و(الراشد؛ الداوود، ٢٠١٦)، و(وصوص، ٢٠١٥)، و(مقداد، ٢٠١٥) إلى أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات تراوحت بين (متوسطة) و(كبيرة).

ثانياً: توفر متطلبات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات:

أكدت دراسة كل من: (سليمان، ٢٠٢٠)، و(الزهراني وغيث، ٢٠١٩)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٨) ودراسة (أبو كريم، ٢٠١٦) أهمية وجود ثقافة سائدة بالمنظمة، تكون هذه الثقافة داعمة لعمليات الهندرة المؤسسية والتغيير الناتج عنها، وكذلك توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزانية اللازمة لتطبيق التغييرات المطلوبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى جانب توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتوفر ثقافة الجودة الإدارية.

ثالثاً: معوقات تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات:

أشارت دراسة كل من: (سليمان، ٢٠٢٠)، و(درادكة، ٢٠١٨)، و(الحربي، ٢٠١٧)، و(أبو كريم، ٢٠١٦)، و(الراشد؛ الداوود، ٢٠١٦) و(2015،Mushaathoni)، ودراسة (الهويدي، ٢٠١٤) إلى وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل لإستراتيجية الهندسة الإدارية، ومن أهمها:-

عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت، وضعف الميزانية اللازمة لتطبيق التغييرات المطلوبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقلّة البرامج التدريبية المقدمة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمركزية في الإدارة، وقلّة التجارب السابقة المرتبطة بنجاح استخدام الهندرة، وصعوبة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

ومنها: اكتفاء القيادات الجامعية بأداء مهامهم من المكاتب وعدم النزول للميدان، وضعف المعرفة بماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعدم وجود أفراد متخصصين ذوي كفاءة عالية لمعالجة المشاكل والاستفسارات التي تواجه عملية إعادة الهندسة. وبعض هذه النتائج تشير إلى أن الأساليب المتبعة في الإدارة هي التمسك بالأساليب التقليدية في الإدارة، وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة التعليمية.

وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة التعليمية له الأثر الكبير على العملية برمتها؛ وبالتالي هذا لا يمكنهم من تدبير أي موارد إضافية، وانعكس ذلك على قدراتهم وكفاءاتهم، وأصبح أسلوبهم في القيادة أقرب إلى البيروقراطية والإدارة التقليدية، فلا مركزية السلطة، وصلاحيّة اتخاذ القرارات، من أساسيات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات. وتشير النتائج إلى عدم الرضا عن فرص التدريب للقيادات المدرسية، فهي لم تتحقق بالدرجة الكافية التي هي شرط من شروط إعادة هندسة التمتية المهنية.

كما أن بعض المؤسسات تفتقر إلى إطار إعادة هندسة العمليات لتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم قيام المنظمة بعمل دراسات وبحوث بصفة دورية للبيئة الداخلية والخارجية قبل وضع الخطط المستقبلية، وذلك بسبب ضعف عمليات المتابعة والرصد، ولم يكن نظام تقييم الوظائف واضحاً وثابتاً. علاوة على ذلك، وجدت الدراسات أن المشكلة المتعلقة بالقيمة والمعتقدات ذات التأثير في عملية إعادة التصميم فعالة، ومشاكل تكنولوجيا المعلومات من التحديات الرئيسية التي كانت تعوق جهود تحويل النظم الجارية في مكاتب التعليم.

رابعاً: تأثير المتغيرات البحثية في تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات:

أشارت دراسة (درادكة، ٢٠١٨) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخدمة).

وأشارت نتائج دراسة (صميلي، ٢٠١٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من لديهن خدمة أكثر من ١٠ سنوات. فيما أشارت نتائج دراسة

(Aquila، ٢٠١٧) إلى عدم وجود تأثير كبير من قبل النوع والتعليم على عوامل نجاح الهندرة.

وذكرت دراسة (أبو سالم، ٢٠١٦) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة تعزى لمتغير النوع، ولمتغير المسمى الوظيفي. وأشارت دراسة (وصوص، ٢٠١٥) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام ككل تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من لديهم خدمة أكثر من ١٠ سنوات.

ما تفرد به البحث الحالي: إن أهم ما يميز هذا البحث موضوعه، وهو درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات والبحوث السابقة في حدود علم الباحثة.

..... اهتم بدراسة جميع عناصر الهندسة الإدارية، باعتبارها مدخلاً من مداخل التطوير الإداري، وسلط الضوء على أهمية استخدام المفهوم في تحسين العمليات الإدارية، (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) تأمل الباحثة من خلال هذا البحث أن تسهم في سد الفجوة المعرفية حيث قلّة وندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارات التعليم، وإدارة التعليم بحفر الباطن تحديداً.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في النواحي التالية: إعداد الإطار النظري للبحث، واختيار المنهج المناسب للبحث، واختيار أداة البحث المناسبة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وتفسير نتائج البحث بالدراسات والبحوث السابقة.

إجراءات البحث الميدانية.

تناولت الباحثة في الفصل الحالي منهج البحث، مجتمعه، أداة البحث من حيث تصميمها وبنائها وقياس مدى صدقها وثباتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث لاستخراج النتائج ومعيار الحكم الذي اعتمدت عليه الباحثة في بحثها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

منهج البحث: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي؛ لكونه يهتم بـ «دراسة الواقع أو الظاهرة موضوع البحث، أو الدراسة كما هي في واقعها، ويهتم الباحث بوصفها وصفاً دقيقاً من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في التطوير والتغيير. ويعبر عنها بالأسلوب الكمي أو بالأسلوب النوعي، مستخدماً في ذلك بعض أدوات البحث العلمي كالاستبانة والمقابلة، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات والدراسات الإنسانية» (عطوي، ٢٠٠٠، ١٧٢).

مجتمع البحث: استهدفت الباحثة بالبحث الكشف عن درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين؛ لذا اختارت عينة البحث مكونة من جميع مشرفي ومشرفات إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن: عدد المشرفين (١٥١)، والمشرفات (١٦٧) بمجموع (٣١٨) مشرفاً ومشرفة كما ورد بالإحصائية الواردة من إدارة التعليم، وتم تطبيق البحث على كامل المجتمع باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

أولاً: المشاركون في الدراسة الاستطلاعية: تكوّنت عينة البحث الاستطلاعية من (٣٠) من المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وراعت الباحثة أن يكونوا موزعين على المتغيرات التصنيفية للدراسة، وهي: النوع، والخدمة.

ثانياً: المشاركون في البحث الأساسي: تكونت عينة البحث الأساسية من (٢٩٠) من المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وزعت عليهم الاستبانة «إلكترونيًا»، وراعت الباحثة أن يكونوا موزعين على المتغيرات التصنيفية للبحث، وهي: النوع، والخدمة. وبلغ عدد الاستجابات التي تم تحليلها إحصائيًا (٢٦٧) استبانة موزعة على المتغيرات التصنيفية للبحث، بينما تبقى (٢٣) استبانة لم يستجب أفرادها كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (١) المتغيرات التصنيفية للبحث.

المتغيرات التصنيفية		2019
ذكور		
إناث		
أقل من ٥ سنوات		
من ٥ إلى ١٠ سنوات		
أكثر من ١٠ سنوات		

أداة البحث: تعد الاستبانة أداة فاعلة ومعينة ومتاحة، واعتمدها الباحثة لتحقيق أهداف البحث أداة رئيسة للبحث، وتم إعدادها عند تطبيق البحث لتشمل أبعاد الموضوع الآتية:

البعد الأول: درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها.

البعد الثاني: درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.

مناسبة صياغة العبارة		انتماء العبارة للبعد			
لا		لا	نعم		
				٪١٠٠	
٪٩,٠					
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
—	—	—	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—		١٠
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
	٢	٩	—	٪١٠٠	١٠
	٢	٩	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١
٪٩,٠	١	—	—	٪١٠٠	١١

يتضح من الجدول السابق أن: نسب الاتفاق تراوحت ما بين (٧,٧٪ - ١٠٠٪)، واعتمدت الباحثة في صدق المحكمين على حد أدنى للاتفاق قدره (٧٥٪)، وبناءً على ذلك قامت الباحثة بتعديل صياغة العبارة رقم (١٤) وفقاً لآراء المحكمين، وتم الإبقاء على باقي العبارات كما هي دون إجراء أي تعديل. وبالتالي أصبح هذا البعد بعد إجراء صدق المحكمين كما هو يتكون من (٢٤) عبارة.

جدول (٤) النسب المئوية لتحكيم بعد معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، البعد الثالث: معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

مناسبة صياغة العبارة		انتماء العبارة للبعد	
لا	نعم	لا	

يتضح من الجدول السابق أن: نسب الاتفاق تراوحت ما بين (٩٠,٩% - ١٠٠%)، واعتمدت الباحثة في صدق المحكمين على حد أدنى للاتفاق قدره (٧٥%)، وبناءً على ذلك تم الإبقاء على جميع العبارات كما هي دون إجراء أي تعديل. وبالتالي أصبح هذا البعد بعد إجراء صدق المحكمين كما هو يتكون من (١٣) عبارة.

(ب) صدق البناء (الاتساق الداخلي):

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت معظم معاملات الارتباط إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي والترابط بين فقرات الاستبانة، والجدول التالي توضح تفاصيل ذلك:

جدول (٥) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الأول.

معامل الارتباط	البعد	م
** ٠,٧٣٤	درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها.	١
** ٠,٤٨٣		٢
** ٠,٧٣٩		٣
** ٠,٧٥٦		٤
** ٠,٨١٠		٥
** ٠,٨١٠		٦
** ٠,٨٧٢		٧
** ٠,٨٩٩		٨
** ٠,٨٣٠		٩
** ٠,٨٨٧		١٠
** ٠,٩٠٠		١١
** ٠,٨٣٩		١٢
** ٠,٦١٢		١٣

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠,٤٨٣ - ٠,٩٠٠) وجميعها قيم دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة البحث في

هذا البعد، وبالتالي أصبح البعد كما هو يتكون من (١٣) عبارة.
جدول (٦) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني.

معامل الارتباط	البعد	م
** ٠,٨٣٠		١٤
** ٠,٧٦٢		١٥
** ٠,٩٠٦		١٦
** ٠,٧٢٤		١٧
** ٠,٧٥٤		١٨
** ٠,٨٢١		١٩
** ٠,٨٣٤		٢٠
** ٠,٨٦٨		٢١
** ٠,٨٣٦		٢٢
** ٠,٨٩٦		٢٣
** ٠,٨٠٤	درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية	٢٤
** ٠,٧٨٢	(الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/	٢٥
** ٠,٩١٣	التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) في إدارة التعليم	٢٦
** ٠,٨٣٧	بمحافظة حفر الباطن.	٢٧
** ٠,٨٦٤		٢٨
** ٠,٧٦٣		٢٩
** ٠,٧٩٨		٣٠
** ٠,٨٥٧		٣١
** ٠,٧٠٦		٣٢
** ٠,٨٣١		٣٣
** ٠,٨٤٦		٣٤
** ٠,٨١١		٣٥
** ٠,٨٦٤		٣٦
** ٠,٨٨٣		٣٧

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠,٧٢٤-٠,٩٠٦) وجميعها قيم دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة البحث في هذا البعد، وبالتالي أصبح البعد كما هو يتكون من (٢٤) عبارة.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث.

معامل الارتباط	البعد	م
** ٠,٥٣٧	معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.	٣٨
** ٠,٤٢١		٣٩
** ٠,٤٥٥		٤٠
** ٠,٤٧٦		٤١
** ٠,٤٣٣		٤٢
** ٠,٥٦٢		٤٣
** ٠,٥٣٩		٤٤
** ٠,٧١٤		٤٥
** ٠,٤٠١		٤٦
** ٠,٧١٧		٤٧
** ٠,٦٧٩		٤٨
** ٠,٧٠٩		٤٩
** ٠,٦٣١		٥٠

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠,٤٠١-٠,٧١٧) وجميعها قيم دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى الصديق البنائي لأداة البحث في هذا البعد، وبالتالي أصبح البعد كما هو يتكون من (١٣) عبارة.

ثانياً: الثبات: قامت الباحثة بحساب ثبات أبعاد أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (٨) معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد أداة البحث.

أبعاد أداة البحث	
البعد الأول: درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها.	
البعد الثاني: درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.	

أبعاد أداة البحث	
	البعد الثالث: معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.

يتضح من الجدول السابق أن: قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد أداة الدراسة تراوحت ما بين (0,813-0,979) وهي قيم مرتفعة وتدلل على الثقة بنتائج أداة البحث، حيث بلغت قيمة الثبات للبعد الأول (0,948) بينما بلغت قيمة الثبات للبعد الثاني (0,979) كما بلغت قيمة الثبات للبعد الثالث (0,813).



بالإدارة التعليمية)، بمتوسط حسابي قدره (١,٧٧) أي بدرجة ضعيفة جدًا. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم استقلالية القرار في الأقسام الإدارية والإشرافية ومن بينها قسم الإشراف التربوي، وهي بمثابة جهات تنفيذية وغير مخولة بالتخطيط المستقبلي، وأيضاً موقعها في الهيكل التنظيمي بحكمها تابعة للإدارة العليا ولا تمتلك سلطة فورية، ويوضح الجدول التالي ترتيب عبارات هذا البعد وفقاً لأهميتها:

جدول (١٠) ترتيب عبارات البعد الأول (درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية) (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين) وفقاً لأهميتها لدى عينة البحث.

العبرة	
يوجد توجه لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل.	
يتوافر لدى المشرفين وعي تام بمفهوم إعادة الهندسة الإدارية.	
يملك المشرفون معرفة نظرية عن نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.	
يتم تحديد العمليات الإدارية والتنظيمية التي تسبب مشاكل في الإدارة التعليمية.	
ترشيد الوقت والجهد والتكلفة بتوفير "الإنترنت والاتصال عن بعد".	
لدى المسؤولين وعي تام بمدى استفادة المؤسسات التربوية من إعادة الهندسة الإدارية.	
تستخدم أساليب مقنعة لاستمالة الأفراد المرتبطين بالعملية المراد هندرتها.	
يمكن للمشرفين توضيح فلسفة إعادة الهندسة الإدارية.	
يتوافر لدى المسؤولين إدراك تام لعلاقة إعادة الهندسة الإدارية بتقنية المعلومات.	
يمكن للمشرفين شرح المبادئ الأساسية للهندرة.	
يتجنب المشرفون الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية أو التنظيمية.	
يمكن للمشرفين أن يقدموا مبررات لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الإدارة التعليمية.	

العبرة
يمتلك المشرفون رؤية مستقبلية للعمليات الإدارية والتنظيمية بالإدارة التعليمية.

يتضح من الجدول السابق أن: عبارات هذا البعد جاءت مرتبة وفقاً لأهميتها من وجهة نظر المشرفين التربويين كما يلي:

- ١- يوجد توجه لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل، وجاءت في الترتيب الأول من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٢- يتوافر لدى المشرفين وعي تام بمفهوم إعادة الهندسة الإدارية، وجاءت في الترتيب الثاني من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٣- يمتلك المشرفون معرفة نظرية عن نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية، وجاءت في الترتيب الثالث من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٤- يتم تحديد العمليات الإدارية والتنظيمية التي تسبب مشاكل في الإدارة التعليمية، وجاءت في الترتيب الرابع من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٣)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٥- ترشيد الوقت والجهد والتكلفة بتوفير «الإنترنت والاتصال عن بعد»، وجاءت في الترتيب الخامس من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٩١)، أي بدرجة متوسطة.
- كل ما سبق يدل على أن درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن متوسطة؛ مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتعريف والإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها لدى منسوبي إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وعلى ذلك أكدت دراسة كل من (سليمان، ٢٠٢٠)، (الزهراني وغيث، ٢٠١٩)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٨) ودراسة (أبو كريم، ٢٠١٦) أهمية وجود ثقافة سائدة بالمنظمة، تكون هذه الثقافة داعمة لعمليات الهندرة المؤسسية والتغيير الناتج عنها، وضرورة توافر ثقافة الجودة الإدارية والوعي التام بمدى استفادة المؤسسات التربوية من إعادة الهندسة الإدارية.
- الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ والجدول التالي يوضح نتائج هذا التساؤل:

جدول (١١) درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

										العبارة
										يتضمن التخطيط عمليات لإحداث تغييرات جذرية في الإدارة.
										تقوم الإدارة التعليمية بتحليل العمليات الإدارية بشكل دوري.
										تحدث الإدارة التعليمية أدلة العمل باستمرار.
										تقدم الإدارة التعليمية المساعدة للعاملين لفهم التعليمات الإدارية داخل المنطقة التعليمية.
										يسعى المسؤولون إلى تطبيق مبدأ التخصص في أداء العاملين.
1441										توفر الإدارة التعليمية المعلومات الدقيقة لتسهيل العمل بين الوحدات الإدارية المختلفة.
										تعتمد سياسة الإدارة التعليمية على تقويم الأداء.
										تعمل الإدارة التعليمية على ردم الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول تحقيقه.
										تمنح الإدارة التعليمية الثقة للعاملين.
										لدى الإدارة التعليمية هيكل تنظيمي مرن.
										لدى الإدارة التعليمية فرق عمل لضمان الإنتاجية العالية.

العبرة	
تمارس الإدارة التعليمية التفويض المرن لأداء المهام المطلوبة.	
لدى الإدارة التعليمية فرق عمل لضمان الإنتاجية العالية.	
تقدم الإدارة التعليمية المساندة والدعم لفرق العمل لتحقيق الأهداف.	
تصمم الإدارة التعليمية برامج العمل بناء على مخرجات تعلم مقصودة.	
تمنح الإدارة التعليمية التدريب والنمو المهني للعاملين أولوية.	
لدى الإدارة التعليمية هيكل تنظيمي مرن.	
تعتمد سياسة الإدارة التعليمية على تقويم الأداء.	
توفر الإدارة التعليمية المعلومات الدقيقة لتسهيل العمل بين الوحدات الإدارية المختلفة.	
تعمل الإدارة التعليمية على ردم الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول تحقيقه.	
توظف الإدارة التعليمية البريد الإلكتروني لمنع تضارب التعليمات الإدارية.	
تحفز الإدارة التعليمية فريق العمل باستمرار.	
تستخدم الإدارة التعليمية قواعد البيانات لزيادة سرعة اتخاذ القرارات.	
تثمن الإدارة التعليمية الأفكار والممارسات الإبداعية.	
تستخدم الإدارة التعليمية قواعد البيانات في إعادة هيكلة النظام التعليمي.	
يسعى المسؤولون إلى تطبيق مبدأ التخصص في أداء العاملين.	
تشارك الإدارة التعليمية المشرفين والقادة التربويين في اتخاذ القرار.	
تتابع الإدارة التعليمية نجاحات الفريق وإنجازاته بحماس.	

العبارة	
يتضمن التخطيط عمليات لإحداث تغييرات جذرية في الإدارة.	

يتضح من الجدول السابق أن: عبارات هذا البعد جاءت مرتبة وفقاً لأهميتها من وجهة نظر المشرفين التربويين كما يلي:

- ١- تحت الإدارة التعليمية العاملين على البحث العلمي للحصول على نتائج دقيقة، وجاءت في الترتيب الأول من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٥)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٢- تقوم الإدارة التعليمية بتحليل العمليات الإدارية بشكل دوري، وجاءت في الترتيب الثاني من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٥)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٣- تمنح الإدارة التعليمية الثقة للعاملين، وجاءت في الترتيب الثالث من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٤- تعزز الإدارة التعليمية أساليب حل المشكلات وفق منهجية علمية، وجاءت في الترتيب الرابع من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٥- تحدث الإدارة التعليمية أدلة العمل باستمرار، وجاءت في الترتيب الخامس من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧)، أي بدرجة مرتفعة.
 - ٦- تقدم الإدارة التعليمية المساعدة للعاملين لفهم التعليمات الإدارية داخل المنطقة التعليمية، وجاءت في الترتيب السادس من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٠)، أي بدرجة مرتفعة.
- كل ما سبق يدل على يدل أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات

الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن متوسطة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من: (درادكة، ٢٠١٨)، (صميلي، ٢٠١٨)، (الحربي، ٢٠١٧)، (أبو سالم، ٢٠١٦)، (الراشد؛ الداود، ٢٠١٦)، (وصوص، ٢٠١٥)، (مقداد، ٢٠١٥)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في المؤسسات جاءت بدرجة (متوسطة) على الأغلب؛ مما يقوي زعم الباحثة بضرورة إعادة النظر في آليات وأدوات تطبيق هذه المنهجية في المؤسسات التربوية وفي إدارة تعليم محافظة حفر الباطن بصفة خاصة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استطلاع رأي أفراد مجتمع البحث من المشرفين التربويين حول معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ويمكن تحليل استجابات مجتمع البحث على الاستبانة كما يلي: والجدول التالي يوضح نتائج هذا التساؤل:

جدول (١٣) معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.

العبارة	عالية	متوسطة	منخفضة	غير متوسطة	غير عالية	غير منخفضة	غير غير متوسطة	غير غير عالية	غير غير منخفضة
ضعف الإلمام بالأسس العلمية لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.									
قلة برامج التدريب المقدمة في هندسة العمليات الإدارية.									
سيطرة المركزية في الإدارة.									
ثقافة مقاومة التغيير لدى العاملين بالإدارة.									

عالية		العبرة	
			ضعف المخصصات المالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
			تجاهل قيم الأفراد كثقافة في إدارة تعليم حفر الباطن.
			تفتقر الإدارة التعليمية إلى آليات تبادل الخبرات.
			ضعف الثقافة في مفهوم إعادة الهندسة الإدارية لدى العاملين في الإدارة التعليمية.
			تفتقر الإدارة التعليمية إلى الموارد البشرية المؤهلة.
			تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة في الإدارة التعليمية.
			عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.
			ضعف الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الإدارة التعليمية.

يتضح من الجدول السابق أن: الإحصاءات الوصفية للكشف عن معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن

الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتبين من خلاله أن المتوسط العام للبعد ككل بلغ (٣,٤٢)، مما يشير إلى أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا البعد مالت إلى (مرتفعة)، أي أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على معظم عبارات هذا البعد مما يدل على أن معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين عالية.

حيث جاءت عبارة (تفتقر الإدارة التعليمية إلى آليات تبادل الخبرات)، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠) أي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب هذا البند في الخطة الإستراتيجية العامة حيث يطبق على مستوى منسوبي الأقسام وليس على مستوى الإدارات وبآليات ضعيفة وشكلية ونظرية في أغلب الأحيان ولا يعقبها تقييم حقيقي أو متابعة للأثر التربوي في الميدان.

وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة (قله برامج التدريب المقدمة في هندسة العمليات الإدارية)، بمتوسط حسابي قدره (٣,١٦) أي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على مدى الحاجة إلى هذه البرامج لتكوين ثقافة قوية في هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» حتى يمكن تقبلها ومن ثم تطبيقها بشكل صحيح وناجح وهو ما توصي به الباحثة في هذا البحث، ويوضح الجدول التالي ترتيب عبارات هذا البعد وفقاً لأهميتها:

جدول (١٤) ترتيب عبارات البعد الثالث (معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين) وفقاً لأهميتها لدى عينة البحث.

العبارة	الترتيب
تفتقر الإدارة التعليمية إلى آليات تبادل الخبرات.	١
ضعف المخصصات المالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية.	٢
ثقافة مقاومة التغيير لدى العاملين بالإدارة.	٣
تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة في الإدارة التعليمية.	٤
سيطرة المركزية في الإدارة.	٥
تجاهل قيم الأفراد كثقافة في إدارة تعليم حفر الباطن.	٦
ضعف الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الإدارة التعليمية.	٧
ضعف الإلمام بالأسس العلمية لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.	٨
المخصصات المالية لمنظومة تكنولوجيا المعلومات غير كافية.	٩
تفتقر الإدارة التعليمية إلى الموارد البشرية المؤهلة.	١٠
ضعف الثقافة في مفهوم إعادة الهندسة الإدارية لدى العاملين في الإدارة التعليمية.	١١

١٢	عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.
١٣	قلة برامج التدريب المقدمة في هندسة العمليات الإدارية.

يتضح من الجدول السابق أن: ترتيب تقدير معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت كما يلي:

- ١- تفتقر الإدارة التعليمية إلى آليات تبادل الخبرات، وجاءت في الترتيب الأول من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠)، أي بدرجة مرتفعة.
- ٢- ضعف المخصصات المالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وجاءت في الترتيب الثاني من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠)، أي بدرجة مرتفعة.
- ٣- ثقافة مقاومة التغيير لدى العاملين بالإدارة، وجاءت في الترتيب الثالث من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، أي بدرجة مرتفعة.
- ٤- ضعف الثقافة في مفهوم إعادة الهندسة الإدارية لدى العاملين في الإدارة التعليمية، وجاءت في الترتيب الحادي عشر من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥)، أي بدرجة متوسطة.
- ٥- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وجاءت في الترتيب الثاني عشر من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٠)، أي بدرجة متوسطة.
- ٦- قلة برامج التدريب المقدمة في هندسة العمليات الإدارية، وجاءت في الترتيب الثالث عشر والأخير من حيث تحققها في هذا البعد الخاص بمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من

وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,١٦)، أي بدرجة متوسطة.

كل ما سبق يدل على أن معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة التعليم بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة.

وهذا المؤشر يتفق مع ما أشارت إليه دراسة كل من (سليمان، ٢٠٢٠)، (درادكة، ٢٠١٨)، (الحربي، ٢٠١٧)، (أبو كريم، ٢٠١٦)، (الراشد؛ الداوود، ٢٠١٦) (Mushaathoni، 2015)، وأخيراً دراسة (الهيدي، ٢٠١٤) إلى وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل لإستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية، ومن أهمها: عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت، وضعف الميزانية اللازمة لتطبيق التغييرات المطلوبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقلّة البرامج التدريبية المقدمة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمركزية في الإدارة، وقلّة التجارب السابقة المرتبطة بنجاح استخدام الهندرة، وصعوبة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومنها:

اكتفاء القيادات بأداء المهام الإدارية من المكاتب وعدم النزول للميدان، وضعف المعرفة بماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعدم وجود أفراد متخصصين ذوي كفاءة عالية لمعالجة المشاكل والاستفسارات التي تواجه عملية إعادة الهندسة. وبعض هذه النتائج تشير إلى أن الأساليب المتبعة في الإدارة هي التمسك بالأساليب التقليدية في الإدارة وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة التعليمية له الأثر الكبير على العملية برمتها؛ وبالتالي هذا لا يمكنهم من تدبير أي موارد إضافية، وقد انعكس ذلك على قدراتهم وكفاءاتهم.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في أبعاد استبانة (درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين) تعزى لمتغيري (النوع، وسنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (T. Test) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودلالاتها الإحصائية لمتغير النوع، كما تم استخدام تحليل التباين (F. Test)، لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم (ف) ودلالاتها الإحصائية لمتغير سنوات الخدمة، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

المتغير الأول: النوع: يوضح الجدول التالي الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودلالاتها الإحصائية في أبعاد الاستبانة، والتي تعزى لمتغير النوع. جدول (١٥) قيمة «ت» ودلالاتها الإحصائية للفروق في أبعاد الاستبانة تبعاً لاختلاف النوع (ذكور- إناث).

أبعاد الاستبانة					
					درجة الإمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها.
					درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.
					معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن.

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة «ت» للفروق بين الذكور والإناث في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، حيث بلغت قيمة (ت) على الترتيب (6,314)، (5,039)، (5,608)، وكان اتجاه الفروق في البعدين الأول والثاني لصالح الإناث وتعزو الباحثة هذا الفرق إلى حرص المشرفات التربويات على الاستفادة من البرامج التدريبية حول التطوير الإداري حتى خارج نطاق إدارة تعليم حفر الباطن.

كما أن هناك توافق في بعض هذه البرامج مع الاحتياجات التدريبية المقدمة للعنصر النسائي بصفة خاصة، ولما يتصف به العنصر النسائي من الدقة في أداء الأعمال الإدارية والحساسية الشديدة من تقبل النقد واللوم ووجود منظومات قياس تطبق بدقة ودرجة متابعة أعلى منها عند البنين، إضافة إلى روح التنافس النابعة من نقل الخبرات من المناطق الأخرى الأكثر تميزاً في الأداء.

في حين كان اتجاه الفروق في البعد الثالث لصالح الذكور، فقد يعزى إلى أن الذكور أكثر جرأة من الإناث في مجالات كالرقابة وتفويض الصلاحيات والاتصال والتواصل وتقييم الأداء، كما أن الجانب السلطوي والقرار الإداري حيث يمتلك الرجال صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار ومآلات الإدارة العليا ومنبع اتخاذ القرار واعتماد الميزانيات والتوجهات ورسم السياسات الإدارية كلها ميزات يختص بها قسم البنين بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن ويعد القسم النسائي تبعاً لهم في ذلك.

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.

تناولت الباحثة خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات وأهم التوصيات والمقترحات التي توصي بها الباحثة بناء على نتائج البحث، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً - خلاصة النتائج: وهي كما يلي:

1. إن درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة «متوسطة».
2. إن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة «متوسطة».
3. إن تقديرات معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة «متوسطة».
4. لا توجد فروق بين عينة الدراسة في درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين يمكن أن تعزى إلى الخدمة.
5. إن اتجاه الفروق في درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين التي يمكن أن تعزى إلى النوع هي لصالح الإناث.
6. لا توجد فروق بين عينة الدراسة في درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين يمكن أن تعزى إلى الخدمة.
7. إن اتجاه الفروق في درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين التي يمكن أن تعزى إلى النوع هي لصالح الإناث.
8. لا توجد فروق بين عينة الدراسة في درجة معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين يمكن أن تعزى إلى الخدمة.
9. إن اتجاه الفروق في درجة معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين التي يمكن أن تعزى إلى النوع هي لصالح الإناث.

إلى النوع هي لصالح الذكور.

ثانياً: التوصيات: في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

أ: توصيات تخص أبعاد إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة»: ترسيخ المعرفة التامة والإلمام بالأسس النظرية لإستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» وذلك من خلال:

1. تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» كمنهجية لتطوير العمل الإداري في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بهدف إحداث التغيرات الجوهرية التي يمكن أن ترفع كفاءة العمليات في الإدارة، وتسهم في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته وقدراته التنافسية في ظل التحديات القائمة والمستقبلية.

2. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» لدى كافة منسوبي إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من خلال عقد ورش العمل والبرامج التدريبية المتخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة، والعمل على صقل العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة وإتقان.

3. بناء نظام تدريبي فعال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يتيح لجميع منسوبي الإدارة فرص الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب- توصيات تخص الثقافة التنظيمية والأداء الفعال: توصي الباحثة بضرورة العمل الدائم لتحسين المعرفة والارتقاء بالثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، بحيث تعكس صورة إيجابية عنها لكل المستفيدين من خدماتها، وذلك من خلال:

1. العمل على زيادة تثقيف القيادات الحديثة من قبل الإدارات الأعلى منها بشكل سريع ومباشر فور التعيين بجوانب العمل المختلفة ومتطلباته وخطته؛ وذلك لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وزيادة قدرة وكفاءة عمل الجانب الإداري والقيادي.

2. دعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل وتنفيذ التغييرات المناسبة التي يحتاجها التغيير التنظيمي من صلاحيات ومسؤوليات واتصالات، وذلك من خلال تقويم الأداء الوظيفي وفقاً للنتائج وإنتاجية فريق العمل، والاتصالات الفعالة بين الموظفين مع تطوير وسائل الاتصال وتحديث معلومات مشروع الهندرة.

3. العمل على تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية لقيادي المؤسسات حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة، وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة حول ما يستجد على الصعيد الإداري في العالم في كافة مجالات تطوير الأداء الإداري.

4. نشر وتعميق ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، التي تتطلبها أسس ومبادئ تطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية.

5. تنمية الوعي التنظيمي والإعداد التتقفي الجيد للمسؤولين والقيادات ليتمكنوا من إحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، خاصة في عمليات الرقابة والتوجيه.

6. اعتماد منهجية التغيير النوعي في إعداد الأفراد من خلال التكوين الجيد والتحفيز، حيث إن التكوين الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف الأفراد، وكذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد وتدعيم إيجاد أفكار خلاقة.

7. إحداث تغييرات مدروسة في التخطيط الاستراتيجي فيما يخص الأهداف والعمليات والاستراتيجيات والممارسات في الإدارة التعليمية من خلال تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر، وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة.

8. ترسيخ ثقافة الإنجاز في الإدارة التعليمية من خلال تنظيم أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق، وتوسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للعاملين في إدارة التعليم بما يمنحهم القدرة والحريية والاستقلالية في اتخاذ القرارات اللازمة للعمل، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

9. تبسيط الهيكل التنظيمي والميل للهيكل المسطحة وليست الهرمية لما فيها من سرعة في اتخاذ القرار وتمكين لتطبيق إعادة الهندسة بنجاح.

ج- توصيات تخص تطبيق إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية «الهندرة»: لضمان تطبيق الإستراتيجية بنجاح توصي الباحثة بالعمل سريعاً على إزالة كافة المعوقات بأنواعها (بشرية وتنظيمية وإدارية ومالية وتقنية)، وذلك من خلال:

1. ضرورة قيام إدارات التعليم بالإسراع في اعتماد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات من أجل القضاء على الهدر، ولتحقيق جودة الخدمة التعليمية التي باتت محل انتقاد من أوساط مجتمعية واسعة محلية ودولية.

2. إجراء دراسة تقييمية لواقع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارات التعليم، ومدى ملاءمتها لعمليات إعادة هندسة العمليات باعتبارها أحد أهم الركائز الحديثة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات.

3. تخصيص ميزانية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، وتوفير الدعم الكافي لبرامج مستمرة لإعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء العام لإدارات التعليم.

4. ربط منح تراخيص الاعتماد للمؤسسات التربوية باشتراط تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات كأساس للعمل المستقبلي لهذه المؤسسات.

5. ضرورة تشكيل مجالس داخل إدارات التعليم يكون العمل الرئيس لها التطبيق والإشراف على عمليات إعادة هندسة العمليات وإجراء التقييم المستمر لدرجة التقدم في الميزة التنافسية ارتباطاً بهذا التطبيق.

6. ضرورة تضمين السياسات التعليمية العامة في المملكة العربية السعودية مدخل إعادة هندسة العمليات للمؤسسات التربوية باعتباره هدفاً استراتيجياً تسعى المملكة للوصول إليه من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمخرج التعليمي على كافة المستويات.

7. تمكين العاملين عبر اعتماد سياسات وبرامج تدريبية مرتبطة بشكل مباشر بإعادة هندسة العمليات وتعزيز الميزة التنافسية والتوسع في تفويض السلطات وتخفيض النهج البيروقراطي المطبق بها.

8. هناك حاجة ملحة وضرورية لوجود قيادات مبدعة وجريئة وقادرة على قيادة عملية إعادة هندسة حقيقية داخل الإدارات التعليمية على مستوى العاملين، بغض النظر عن مراعاة أي اعتبارات أخرى قد تقف عائقاً أمام التطبيق الموضوعي لعمليات إعادة الهندسة.

9. تمكين الموظفين من خلال إشراكهم باتخاذ القرارات المناسبة للجهات التي يعملون بها، وكذلك تفويض الصلاحيات للموظفين بقدر مسؤوليتهم وما تسمح به أنظمة الإدارات التعليمية.

10. تفعيل دور التكنولوجيا بالإدارات التعليمية من خلال تحفيز الموظفين على استخدام جميع الوسائل التقنية المتاحة لهم، وعمل دورات وورش عمل لهم لتدريبهم على ما يستجد من

تقنيات .

11.الحرص على مرونة الخطط الإستراتيجية للإدارات التعليمية عند وضعها بشكل يضمن قابليتها للتطوير والتعديل لما يستجد من الأمور والأزمات، وذلك من خلال عرضها على خبراء أو مقيمين لها لمعرفة القدرة على تنفيذ الخطط.

12.تطوير العمل الإداري من خلال مراجعة الإدارات التعليمية لسياساتها الإدارية بشكل دوري ووضع أسس وأساليب للتوجيه والرقابة لتبسيط الإجراءات الإدارية مع مراعاة المتغيرات في بيئة الأعمال.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية (مقترحات البحث): تقترح الباحثة تناول الموضوعات التالية بالبحث والدراسة:

1. دراسات مقارنة بين الإدارات التعليمية على مستوى المملكة حول مستوى جاهزية الإدارات ومعوقاتها لتطبيق الهندرة.
2. بناء تصور مقترح للهندرة في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

1441

2019

IJRS

المراجع.

1. أبو دية، عامر (٢٠١٤). دراسة العمل وتبسيط الإجراءات، ورقة عمل، الملتقى العربي الثاني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، تركيا.
2. أبو طالب، محمد (2007). استراتيجيات إعادة هندسة العمليات كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصرية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر.
3. أبو كريم، أحمد (٢٠١٦). تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٥)، العدد (٣)، آذار، ٢٠١٦، ص ص: ٤٩٦-٥١٦.
4. الأسطل، إبراهيم؛ الخالدي، فريال (٢٠٠٨)، مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل. الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
5. إسماعيل، ممدوح (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. بحث علمي (منشور). المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول، ص ص ٣٠٧-٣٤١.
6. الألفي، هاني (٢٠١١). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية «بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية»، القاهرة، مستقبل التربية العربية، مجلد (٨٠/١٩)، ص ص: ٩-٦٤.
7. باناعمة، فوزية (٢٠١٥). استخدام مدخل إدارة التغيير في إعادة هندسة العمليات «الهندرة» بالتعليم الجامعي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مصر: المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية. مجلد ١، العدد ٧، ص ص ٢١-٤٩.
8. البحيري، هند (٢٠١٤). واقع استخدام أسلوب إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في ممارسة العمليات الإدارية في جامعة الباحا من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الباحا.
9. البراهيم، هيا (2019). دراسة استشرافية لإعادة هيكلة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد (8)، العدد (4)، أبريل ٢٠١٩.
10. البربري، محمد (٢٠١١). دراسة ميدانية في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ج (٣) (٧٥)، ٤١١-٤٨٠.
11. بطاينة، ماجدة (٢٠١١). أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.

12. البكري، الباقر (٢٠١٧). استتباط نموذج لتأثير الهندرة على شركات التشييد في ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه منشورة، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
13. بوشعور، الغازي؛ أحمد، بوطوبة (٢٠١٦). قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC): وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية على جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص ٥٨٩-٦٠٤.
14. البيلاي، لينا (٢٠١٥). أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة (دراسة التجربة في لبنان)، رسالة دكتوراه منشورة، سوريا: جامعة دمشق.
15. الثبتي، خالد (2005). اقتصاديات التعليم في ضوء إعادة الهندسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
16. جاد الرب، سيد (٢٠٠٩)، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة.
17. جرادات، أسامة (٢٠٠٥). تبسيط إجراءات العمل: الأساليب والآليات، ط ١، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. حاروش، نور الدين؛ وحروش، ربيعة (2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
19. حافظ، محمد (٢٠١٠). الهندرة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار السحاب للنشر والتوزيع.
20. الحربي، سعد (٢٠١٧). إعادة هندسة العمليات «الهندرة» ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، (دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة القصي)، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
21. حسن، راوية (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
22. الحسن، ناصر (٢٠٠٨)، الموارد البشرية في السعودية في ظل بيئة الأعمال الجديدة الواقع والتحديات والحلول متاح على <https://www.hrdiscussion.com/hr95398.html>. تاريخ الإسترجاع ١٢/٤/٢٠٢٠.
23. حسين، سلامة (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة «مدخل جديد لمنظومة التعليم»، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص ص ٢٢٦ - ٢٢٧.
24. الحمادي، بسام (٢٠٠٥). الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة، العدد (٥٠)، الرياض،

السعودية.

25. الحمادي، علي (٢٠٠٦)، ١٥ طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، الأردن.

26. خان، أحلام، (٢٠١٢): إعادة هندسة العمليات «الهندرة» كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الثاني عشر ديسمبر، ٢٠١٢، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: ١٥٣-١٧٩.

27. خان، أحلام، وآخرون (٢٠١٩) إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٦ (١)، فبراير، ٢٠١٩، مركز رفاد للدراسات والأبحاث - الأردن، ص: ١٥٥.

28. الدجني، إياد (٢٠١٣)، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات «الهندرة» وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية دراسة حالة)، كلية التربية، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٩ (١)، ص: ٣١٧-٣٥٥.

29. درادكة، أمجد (2018). إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 45 (4)، ملحق ٣، ٢٠١٨.

30. دمنهوري: أمل (٢٠١٣). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات «الهندرة» «دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الحادي والثلاثون، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.

31. دياب، عبد الحميد (2009). تقييم إستراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 27 (2)، 2013 م / 1434هـ، ص: 203-244.

32. دياب، عبد الحميد (٢٠١١). تقييم إستراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م (٢٠/٢)، ص: ٢١٦-٢٨٨.

33. ذياب، إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

34. الراشد، حنان؛ الداود، منيرة (٢٠١٦). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة التعليم -بنات- بوزارة التعليم، بحث مكمل لرسالة (الماجستير)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

35. رحمة، عزة (٢٠١٩). تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين

المستمر، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون لسنة ٢٠١٩، ص ص: ٦٩١-٧١٣.

36. رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). برنامج الرؤية، متاح على <https://www.vision.gov.sa/node/ar/13> تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٠/٤/١٢.

37. ريحان، شادي (٢٠١٤). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

38. زمان، حسام (2016). الدروس المستفادة من التجارب الدولية حول دمج وزارتي التعليم والتعليم العالي، تقرير مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، الرياض.

39. الزهراني، ابتسام؛ غيث، نرفانا (2019). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد ٣ (١)، ص ص: ١-٢٨.

40. الزهراني، حسين (٢٠١٣). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، رسالة ماجستير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

41. الزهراني، عبد الله (٢٠١٦) مقال إلكتروني، إدارة الموارد البشرية في الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، جريدة الجزيرة. تم الرجوع إليه ٢٠٢٠/٤/١٥: <https://www.jazirah.com/2016/06/27/1441.htm.ec2>

42. الزيادات، محمد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

43. الساعدي، مؤيد (2010). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

44. سعيد محمد (٢٠١٦). الهندرة هندسة العمليات الإدارية، عمان: دار من المحيط إلى الخليج.

45. السلطان، فهد (١٩٩٨)، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مطابع الخالد، الرياض، السعودية.

46. السلطان، فهد (2002). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الطبعة الأولى، مطابع الخالد، الرياض، السعودية.

47. السلطان، فهد (٢٠٠٢)، إعادة هندسة العمليات «الهندرة»، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الطبعة الأولى، مطابع الخالد، الرياض، السعودية.

48. السلطان، فهد (٢٠٠٩). إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق، ط٢، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
49. السلمي، علي (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
50. سليمان، منال (2020). آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد ٢(٥١)، يوليو ٢٠٢٠، ص ص: 612-573.
51. الشبلي، هيثم؛ قطيشات، مازن؛ المعايطه، سالم (٢٠١٥). أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة الخليج العربي للبحوث العلمية، البحرين: جامعة الخليج العربي.
52. الشميلي، عائشة (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي. البناء التنظيمي القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
53. الصباب، أحمد؛ دياب، عبد الحميد؛ ميمني، خالد؛ حبيب، شكيل (2013م). أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
54. الصرايرة، إسماعيل (2012). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
55. صميلي، صفاء (2018). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر لسنة 2018، ص ص: 149-118.
56. الصيرفي، محمد (2009). هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
57. عبابنة، صالح (2010). أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي: إعادة الهندسة وستة سيجما، ورقة عمل، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، ليبيا: جامعة مصراتة.
58. عباس، نضال؛ سيرة، إبراهيم (٢٠١٣). أثر متطلبات انسيابية العمل في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة الدنانير - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية، العدد الرابع، ص ص ٣٠-٤٦.
59. عبد الخالق، فؤاد (٢٠١٣). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية، ع (٢٦) الإسماعيلية، ص ص: ١-٨٦.
60. عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٧). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٤ (٢) ديسمبر ٢٠١٧، ص ص: ١٠٥-١٣٦.

61. عبد القادر، موفق (٢٠١١). منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل الجامعية، الرياض، دار التوحيد للنشر.
62. العبيد، عبد الوهاب (2016). أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.
63. العتيبي، سعد؛ الحمالي، راشد (٢٠٠٤). إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الوطني الأول للجودة، (١٥-١٧ مايو ٢٠٠٤). الرياض: جامعة الملك سعود.
64. العتيبي، ضرار؛ الحواري، نضال؛ خريس، إبراهيم (٢٠١٣). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
65. العتيبي، عالية (٢٠٠٢). تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية للبنات بجدة، الأقسام الأدبية: المملكة العربية السعودية.
66. العجمي، محمد (٢٠١١). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
67. العجمي، محمد (٢٠١٨). إعادة هندسة إدارة المدرسة والصف، مقال إلكتروني، استعرض بتاريخ ١٢/١٢/٢٠٢٠: <https://cutt.us/v٠MGF>.
68. العجمي، محمد (٢١١٠). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
69. العساف، صالح (٢٠٠٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، القاهرة، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
70. عصفور، محمد (٢٠١٦). أصول التنظيم والأساليب، ط١٢، عمان: دار المسيرة.
71. عطوي، جودت (٢٠٠٠). أساليب البحث العلمي. مفهومه - أدواته - طرقه الإحصائية، ط١، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
72. علي، نايفة (٢٠١٧). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة

- دمشق، دمشق، سوريا، آيار ٢٠١٧.
73. عليوة، سيد (٢٠٠٢)، برنامج الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.
74. عمرو، عامر (٢٠١٨). «مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
75. العيد؛ عماد؛ بوعشة، نور الدين (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد ٥، ص ص ٥٥٣-٥٨٨.
76. غريبي، راشد (2012). الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول: رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة، مجلد (2)، المنصورة، 2012، ص ص: 965-1006.
77. فارس، طلوش؛ رمزي، علوان (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 (1) جوان 2020، ص ص 333-350.
78. فهمي، أمين (٢٠٠٤). المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٠ (٣٥).
79. الفوزان: إلهام (٢٠١٣). واقع إعادة هندسة العمليات «الهندرة» في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
80. قدوري، سحر (2012). إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية أنموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٥ (٩٣)، ص ص: ١-١١.
81. قوي، بوحيتة (٢٠٠٧)، إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة. مجلة الباحث عدد (٥).
82. القيسي: محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
83. اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة)، دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن، ص ص 273-274.
84. اللوزي، موسى (٢٠٠٢). التنظيم والإجراءات العمل، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
85. لونيثال، جفري (2002). إعادة هندسة المنظمة، منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة،

ترجمة خالد الدخيل الله، دار المريخ: الرياض، السعودية.

86. مانجانيلي، ريموند؛ كلاين، مارك (1995)، الدليل العلمي للهندرة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد السادس، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع: القاهرة، مصر.

87. المبارك، أحمد (2015). دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم، دار الجنان للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

88. محمد، زينة (2012). دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 (26)، العراق: جامعة تكريت، ص ص 34-51.

89. محمود، محمد؛ والبحيري، السيد (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب: القاهرة.

90. مشتهى، مروان (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة، فلسطين.

91. مصطفى، يوسف (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط2، دار الفكر العربي: القاهرة.

92. مصطفى، بياض (2018). ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تدوف، ورقة عمل منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، عدد (3)، ص ص 1-12.

93. مقداد، ماجد (2015). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

94. مكاشفة وزير التعليم (2019). جريدة المدينة السعودية، 20 يناير 2019، <https://cutt.us/DZUaj>، تم الاستعراض بتاريخ: 18/11/2020.

95. الملحم، صالح (2017). أهمية الوقت في الإدارة الإسلامية: دراسة ميدانية للإجراءات الإدارية في بعض القطاعات الحكومية السعودية، مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، المجلد 2(1)، لندن: الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، ص ص 69-109.

96. موقع إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، الموارد البشرية: <https://edu.moe.gov.sa/HafrAlbaten/Depart-ments/HR/Pages/default.aspx>، تاريخ الاسترجاع 15/4/2020.

97.النتشة، حازم (٢٠٠٩)، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل: فلسطين.

98.النخالة، نجلاء (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

99.النخالة، نجلاء (٢٠١٥)، تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية: غزة.

100. هامر وتشامبي، (١٩٩٣). الهندسة الإدارية (الهندرة)، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العالمي «شعاع»، العدد العشرون، أكتوبر، ١٩٩٣، القاهرة: مصر.

101. هامر، مايكل؛ تشامبي، جيمس (١٩٩٥)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»: القاهرة.

102. هامر، مايكل؛ تشامبي، جيمس (2001). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، ترجمة: شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.

103. الهذلول، أشواق (2019). واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 3 (27)، 30 نوفمبر 2019م.

104. الهويدي، منال (2014). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

105. هيجان، عبد الرحمن (2001) إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقاتها في عمليات التخطيط للإغاثة، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الدفاع المدني الثامن عشر تحت شعار التقنيات المتطورة ... استعداد ومواكبة، الرياض في الفترة من ١٣ - ١٥ يناير ٢٠٠١م.

106. وصوص، ديمة محمد (٢٠١٥)، واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في مدارس التعليم العام للبنات من وجهة نظر مديرات المدارس بأبها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦ (١) مارس ٢٠١٥، ص: ١١٣-١٤١.

ملحق (١) الاستبانة في صورتها النهائية.

دراسة عن: «درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين»

زميل/تي المشرف/ة حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان «درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية «الهندرة» في إدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين»، لتقديمها كمتطلب بحثي للحصول على درجة «الماجستير» في القيادة التربوية. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الحاجة للتخلص من الهدر في الموارد المادية والبشرية في المؤسسات التربوية، وقلّة الثقافة، والوعي بثقافة التحسين ومناهجها، والمعوقات التي تحول دون التحسين، والتي يمكن تحديدها من خلال التعرف على درجة تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة تعليم محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد صممت هذه الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة. يرجى منك الإجابة عن فقراتها شاكرين لك تعاونك، ومؤكدين لك بأن المعلومات التي ستقدمها لنا لا تستخدم إلا للبحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونك.

الباحثة. أمل عبد الله فلاح المطيري

البيانات الأولية: الاسم: (اختياري) القسم:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارة المناسبة:

- النوع: ذكر أنثى
 - سنوات الخدمة في مجال الإشراف:
- أقل من (٥) سنوات
 - من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات

• من (١٠) سنوات فأكثر.....

				البعد الأول: درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها.
				يمتلك المشرفون رؤية مستقبليّة للعمليات الإدارية والتنظيمية بالإدارة التعليمية.
				يتجنب المشرفون الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية أو التنظيمية.
				يتم تحديد العمليات الإدارية والتنظيمية التي تسبب مشاكل في الإدارة التعليمية.
				يوجد توجه لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل.
				يمتلك المشرفون معرفة نظرية عن نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.
				يتوافر لدى المشرفين وعي تام بمفهوم إعادة الهندسة الإدارية.
				يمكن للمشرفين توضيح فلسفة إعادة الهندسة الإدارية.
				يمكن للمشرفين شرح المبادئ الأساسية للهندرة.
1441			2019	يتوافر لدى المسؤولين إدراك تام لعلاقة الهندسة الإدارية بتقنية المعلومات.
				يمكن للمشرفين أن يقدموا مبررات لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الإدارة التعليمية.
				لدى المسؤولين وعي تام بمدى استفادة المؤسسات التربوية من إعادة الهندسة الإدارية.
				تستخدم أساليب مقنعة لاستمالة الأفراد المرتبطين بالعملية المراد هندرتها.
				توفر الإمكانيات التكنولوجية مثل "الإنترنت والاتصال عن بعد" ترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

				البعد الثاني: درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.
				يتضمن التخطيط عمليات لإحداث تغييرات جذرية في الإدارة.

					تقوم الإدارة التعليمية بتحليل العمليات الإدارية بشكل دوري.
					تحدث الإدارة التعليمية أدلة العمل باستمرار.
					تقدم الإدارة التعليمية المساعدة للعاملين لفهم التعليمات الإدارية داخل المنطة التعليمية.
					تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيق التخصصية في أداء العاملين.
					توفر الإدارة التعليمية المعلومات الدقيقة لتسهيل العمل بين الوحدات الإدارية المختلفة.
					تعتمد سياسة الإدارة التعليمية على تقويم الأداء.
					تعمل الإدارة التعليمية على ردم الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول تحقيقه.
					تمنح الإدارة التعليمية الثقة للعاملين.
					لدى الإدارة التعليمية هيكل تنظيمي مرن.
					لدى الإدارة التعليمية فرق عمل لضمان الإنتاجية العالية.
					تشرك الإدارة التعليمية المشرفين والقادة التربويين في اتخاذ القرار.
1441					تقدم الإدارة التعليمية المساندة والدعم لفرق العمل لتحقيق الأهداف.
					تتابع الإدارة التعليمية نجاحات الفريق وإنجازاته بحماس.
					تحفز الإدارة التعليمية فريق العمل باستمرار.
					تمارس الإدارة التعليمية التفويض المرن لأداء المهام المطلوبة.
					تستخدم الإدارة التعليمية قواعد البيانات لزيادة سرعة اتخاذ القرارات.
					تستخدم الإدارة التعليمية قواعد البيانات في إعادة هيكلة النظام التعليمي.
					توظف الإدارة التعليمية البريد الإلكتروني لمنع تضارب التعليمات الإدارية.
					تتمن الإدارة التعليمية الأفكار والممارسات الإبداعية.

				تعزز الإدارة التعليمية أساليب حل المشكلات وفق منهجية علمية.
				تمنح الإدارة التعليمية التدريب والنمو المهني للعاملين أولوية.
				تصمم الإدارة التعليمية برامج العمل بناء على مخرجات تعلم مقصودة.
				تحث الإدارة التعليمية العاملين على البحث العلمي للحصول على نتائج دقيقة.

				البعد الثالث: معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في العمليات الإدارية (التخطيط/ التنظيم/ الرقابة/ التوجيه) بإدارة تعليم حفر الباطن.
				ضعف الإلمام بالأسس العلمية لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
				قلة برامج التدريب المقدمة في هندسة العمليات الإدارية.
				سيطرة المركزية في الإدارة.
				ثقافة مقاومة التغيير لدى العاملين بالإدارة.
				ضعف المخصصات المالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
				تجاهل قيم الأفراد كثقافة في إدارة تعليم حفر الباطن.
				تفتقر الإدارة التعليمية إلى آليات تبادل الخبرات.
				ضعف الثقافة في مفهوم إعادة الهندسة الإدارية لدى العاملين في الإدارة التعليمية.
				تفتقر الإدارة التعليمية إلى الموارد البشرية المؤهلة.
				تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة في الإدارة التعليمية.
				عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.
				ضعف الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الإدارة التعليمية.
				المخصصات المالية لمنظومة تكنولوجيا المعلومات غير كافية.



International Journal of Educational and Psychological Research and Studies

(IJRS)

(IJRS)

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).