

The degree of the practice of female leaders in public schools in Al-Delam governorate of the entrance to re-engineering administrative processes in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision

Thikryat Jibril Obied Qaralleh

Prince Sattam bin Abdulaziz University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the degree of the practice of female leaders in public schools in Al-Delam governorate of the entrance to re-engineering administrative processes in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision; to achieve the aims of the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was used as a study tool applied to the study sample consisting of (640) agents and teachers from all schools in Al-Dilam Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia, where the study sample was represented by (24%) of the total population, and the study reached a number of results, the most important of which were: The results showed that the general arithmetic average of the respondents' answers to the paragraphs that measure the degree of the practice of female leaders of public school in Al-Dilam Governorate of the entrance to administrative re-engineering "Hindarah" has reached (3.51) and represents an average degree of appreciation The results indicated that there were no statistically significant differences between the values of the arithmetic mean for the responses of the sample individuals towards the study tool paragraphs related to the degree of leadership practice for the entrance to re-engineering administrative processes according to the job variable on the tool as a whole and on the sub-dimensions, and the results also showed and there were statistically significant differences in the opinions of the respondents on the practice of female leaders in the approach to re-engineering administrative processes according to the variable of experience on the tool as a whole and on the sub-domains (planning, organization, and communications) and the differences were in favor of the category (less than 5 years) at the expense of the two categories (from 5-less), (10 years) and (10 years or more).

Keywords: Process Re-engineering, School Leaders, Saudi Arabia Vision 2030.

درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

ذكريات جبريل اعبيد القراله

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطُبِّقت على مجتمع الدراسة المكون من (640) وكيلة ومعلمة من جميع مدارس محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية، وقد مثلت عينة الدراسة نحو (24%) من المجتمع الكلي. وتوصلت الدراسة لعددٍ من النتائج، أهمها: أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على الفقرات التي تقيس درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" قد بلغ (3.51 من 5)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة على الأداة ككل، وعلى الأبعاد الفرعية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة على الأداة ككل وعلى المجالات الفرعية (التخطيط، والتنظيم، والاتصالات)، وكانت الفروق لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) على حساب الفئتين (من 5- أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر)، واستناداً للنتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، أهمها: عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث: مفاهيمها وعملياتها، والعمل على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، القيادات المدرسية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المقدمة

مع تطور الفكر الإداري ظهر العديد من المداخل الإدارية التي تمكّن المؤسسات من مواجهة التحديات والتطورات التي تحيط بها، ومنها مدخل إعادة هندسة العمليات، أو ما يسمى أيضاً "الهندرة" أو إعادة الهندسة الإدارية، حيث أحدثت ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات واستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالمنا اليوم (دياب، 2010).

ويتميز مدخل إعادة الهندسة الإدارية عن غيره من المداخل الإدارية المعاصرة في تركيزه على إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي؛ بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معدلات الأداء، وتعد إعادة الهندسة الإدارية إحدى المداخل الرئيسية للتطوير الإداري، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية، في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير بأسئلة جذرية حول جدوى ضرورة وجود كل وحدة من وحدات المنظومة ومسوغاتها، ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكمي، أو على مستوى وحدات بعينها، ويركز هذا الأسلوب على تطوير العمليات التي تُحقّق من خلالها الأهداف التي تسعى إليها (الطراونة، خاطر، طويقات، 2011).

مشكلة الدراسة:

المدرسة هي أحد المرتكزات الأساسية في منظومة التعليم، والمتتبع لنتائج بعض الدراسات التي أجريت على المدارس يلاحظ وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية داخل المدارس تنعكس بشكل سلبي على مخرجاتها التعليمية، ومنها دراسة المالكي (2011) أشارت إلى وجود مشكلات إدارية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء منها: كثرة المهام الإدارية، وغياب الحوافز للعاملين وأوضحته دراسة وصوص (2015) أن تطبيق مدخل إعادة الهندسة هو للحد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المدارس، وفي ظل نظام التطور الذي تشهده المملكة العربية السعودية وانسجاماً مع رؤيتها (2030) وما يتحتم على أفراد المجتمع بتغيير أسلوب إدارة الإنسان لتطوير ذاته وعمله ليستطيع مواكبة المتغيرات العالمية والكم الهائل من المعرفة المتجددة، وهذا يتطلب معارف إدارية سليمة وممارسات إدارية وفقاً للتجارب العالمية الناجحة التي مرت بها شعوب الدول المتقدمة، وقد بينت رؤية المملكة 2030 من خلال برامجها ومنها المتمثل ببرنامج التحول الوطني أنه لا بد من رفع الأداء الإداري للتعليم من خلال رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والموارد المادية، وبناء بيئة مدرسية محفزة، وجاذبة للتعليم، مرتبطة بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة (وزارة التعليم، 1440)، وانطلاقاً من أهداف الرؤية كان لا بد من

الوقوف على التعرف على " درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030".

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " كأحد أولويات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الديموغرافية (الوظيفة، والخبرة) وبين آرائهم حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " كأحد أولويات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
2. التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الديموغرافية (الوظيفة، والخبرة) وبين آرائهم حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث يتناول مدخل إداري معاصر، يساعد على تطوير المؤسسات وتحسين جودتها؛ حيث يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
1. إدارات ومكاتب التعليم بمنطقة الدلم من خلال تزويدها بنتائج الدراسة، والعمل على الأخذ بما يتناسب مع مدارسها وتطويرها.
 2. يؤمل أن تساعد قائدات المدارس في محافظة الدلم على إعادة النظر في العمليات الإدارية التقليدية، وتطويرها وفقاً لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
 3. قد تفتح نتائج الدراسة آفاقاً أمام الباحثين حول الموضوع والذي يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات الحديثة للإفادة منه.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030
- الحدود البشرية: وكيلات ومعلمات من جميع مدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الدلم.
- الحدود الزمانية: طُبِّقت في الفصل الدراسي الأول من العام 1441هـ.

التعريفات والمصطلحات:

- الهندرة: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة المصطلح (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم

- فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها (Hamme., & Champy, 2003).
- إعادة هندسة العمليات: هي " إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة؛ بهدف تعظيم تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية" (قوي، 2007).
 - وتعرف إجرائياً بأنها زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل من خلال إعادة النظر في العملية الإدارية الحالية في المؤسسة لمجمل عملياتها وسياساتها.
 - القيادات المدرسية: عرفت وزارة التعليم (1437هـ) بأنها "المسؤول عن قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً؛ لتحقيق الأهداف المنشودة".
 - وتعرف إجرائياً بأنها متمثلة بمديرات المدارس العامة الحكومية للبنات بمحافظة الدلم، ويناط بها عدة صلاحيات لتحقيق أهداف مؤسستها.
 - تعرف رؤية المملكة 2030 على أنها: "خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية، وتم الإعلان عنها في 25 إبريل 2016، وتزامن مع التاريخ المحدد لإعلان الانتهاء من تسليم 80 مشروعاً حكومياً عملاقاً، ، نظّم الخطة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان، حيث عُرضت على مجلس الوزراء برئاسة الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود لاعتمادها. (مجلس الوزراء، 2016)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

تعريف إعادة هندسة العمليات:

كما عرفها عامر وقنديل بأنها: أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية، والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي (عامر وقنديل، 2010، 317).

وعرفها صميلى (2018) على أنها "إعادة التفكير في أسلوب العمل المتبع في المدارس الثانوية، وتقديم أفكار مبتكرة، وذلك من خلال إجراء تغيير جذري يستهدف تفعيل وزيادة العمليات ذات القيمة المضافة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ بهدف تحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء الحاسمة كالتكلفة، والسرعة، والخدمة، والجودة".

أهمية منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية (Hammer& Champy, 2003):

1. منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء.
2. أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي:
 - أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور؛ لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.
 - ب- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار التنظيمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية، ويرى الباحث أنها مثال لمدارس التعليم العام بمحافظة الدلم.

ج- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها، وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسها.
3. استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

خصائص إعادة الهندسة:

لإعادة الهندسة عدة خصائص أساسية تعطي لها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً، وهذه الخصائص كما أوردها (Hammer & Champy 2003: 65) هي:

- تركيز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى المستفيد.
- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى.
- تركز على الاستخدام الضروري لأنظمة وتقنية المعلومات.
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتضع فروضاً جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق.. تم تنسيق بداية السطر
- التخلص من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية؛ وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.

يلاحظ من خصائص إعادة الهندسة أنها تركز على المستفيد، وما يقدم له من امتيازات وخدمات تعكس صورة المنظمة الإيجابية، معتمدة بذلك على أنظمة التقنية لاسيما أن رؤية المملكة 2030 تدعم التعليم المهندس تكنولوجياً، من خلال تركيزها على حث القيادات التعليمية على مواكبة التطوير التربوي الحديث، بحيث ينعكس بصورة إيجابية على الكفاءات البشرية لدى المؤسسة التربوية.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

تعتمد رؤية المملكة 2030 الريادية على ثلاثة محاور، هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. وهي تستند إلى مقومات المملكة ومكامن قوتها لدعم المواطنين في تحقيق تطلعاتهم، ومن خلال عدة برامج للرؤية فإن برنامج تنمية القدرات البشرية هدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة؛ للوصول إلى المستويات العالمية، من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته، وتتواءم مع احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة بين جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً، كما يسهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمين والمدربين وأعضاء هيئة التدريس والحوكمة وأنظمة التقويم والجودة والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئة التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب؛ لتتسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب، كما سيقوم البرنامج منطلقاً من الأسس الإسلامية والتربوية والاجتماعية والمهنية باستحداث سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة الرأسمال البشري بما يتوافق ورؤية المملكة 2030، وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة، وخدمة كافة شرائح المجتمع تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً وتنافسيها دولياً.(رؤية المملكة 2030، موجودة على:

<https://vision2030.gov.sa/ar>

يلاحظ أن رؤية المملكة ركزت على ضرورة التدريب المستمر كعامل مهم في تطوير العملية التعليمية والادارية للمؤسسة التربوية، وفي الدراسة الحالية نلاحظ ارتباط ذلك بضرورة تركيز القيادات المدرسية على الأخذ بعين الاعتبار بهذا المنطلق في تأصيل عمليتي التعليم والإدارة لتحقيق إنتاجية عالية وذات جودة بأقل التكاليف وبزمن أقل.

ثانيا- الدراسات السابقة:

يمكن عرض أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة البدء بالأقدم عند العرض على اعتبار أن الجديد يُبنى على القديم في المعرفة الإنسانية، وتحاول الدراسة الحالية التركيز على:

أ- دراسات بالعربية:

- دراسة درادكة (2018) التي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، ومعوقات تطبيقها، والحلول المقترحة لتفعيلها، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة من (58) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (345) وكيفا ومعلما، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة)، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).. حذف العنوان واقتصر على الهدف
- دراسة وصوص (2015) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث صُممت استبانة تكونت من (43) فقرة، وُرِّعت على عينة مقدارها (116) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعلم العام للبنات في مدينة أبها تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع محاور الدراسة، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام ككل تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، والمرحلة التعليمية.. حذف العنوان واقتصر على الهدف
- دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011)، التي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون استبانة طُبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150) موظفا وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، باستثناء مجال التقويم.

ب- دراسات أجنبية:

- دراسة (Negeri,2014) وهدفت إلى تقييم التحديات والإنجازات التي حققها تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا الغربية غرب إقليم أروميا، كما حاولت تقييم مدى تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت الاستبانات والمقابلات على عينة بلغت (44) شخصاً من القادة ومسؤولي العملية وموظفي المكاتب، وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، توصلت النتائج إلى أن تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية كان ضعيفاً، ووجدت الدراسة أن المشكلة تتعلق بالقيم والمعتقدات وقلة الموارد المالية. تم الإبقاء على هذه الدراسة والاستناد عليها في النتائج
- دراسة (Ibezim&Obi, 2013) هدفت إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية والخبرة النيجيرية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع ثلاثة أسئلة للبحث وفرضية واحدة، تم الإجابة عنها واختبارها على التوالي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (330) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وكشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس/التعليم والبحث وإدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة ذات الصلة يمكن استنتاج تشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة، (الاستبانة)، حيث اعتمدت تقسيمها إلى مجالات متعددة لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما اعتمدت الدراسات السابقة كما هي الدراسة الحالية على التناول المباشر للمنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبتها لمثل هكذا دراسات، ومن جانب آخر- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات من قبل القيادات المدرسية، وهذا ما جاءت به الدراسة الحالية لإبراز مستوى تطبيق القيادات لذلك المفهوم، وبالنسبة لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة لم تتناولها الدراسات السابقة، وهي المعلمات والوكيلات، وفي تناولها لموضوع إعادة هندسة العمليات في ضوء رؤية المملكة، وتطبيقها على محافظة من محافظات الرياض "الدلم"، وهذا ما لم تأت به دراسة الدرادكة (2018)، وطُبِّقت بمحافظة من المحافظات الرئيسية في المملكة، وهي الطائف.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها منهجية البحث الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكيلات ومعلمات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الدليم، والبالغ عددهن (640) وكيلة ومعلمة، والجدول التالي رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

العدد	
18	وكيلات
622	معلمات
640	المجموع

عينة الدراسة:

تم اختيار جميع وكيلات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الدلم، والبالغ عددهن (18) وكيلة، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمات مدارس التعليم العام للبنات، بلغ حجمها (140) معلمة، وشكلت ما نسبته (22.5%) من مجموع المعلمات، وُزعت عليهن الاستبانات، استجاب منهن ما مجموعه (132) معلمة بنسبة بلغت (94.3%) من مجموع المعلمات، وبذلك يكون مجموع عينة الدراسة التي خضعت للتحليل الاحصائي (150) وكيلة ومعلمة. والجدول التالي رقم (2) يبين خصائص عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري (الوظيفة، والخبرة):

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري (الوظيفة، والخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	وكيلة	18	12.0
	معلمة	132	88.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	4.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	61	40.7
	أكثر 10 سنوات	83	55.3

يتضح من معطيات الجدول السابق رقم (2) أن الوكيلات شكلن ما نسبته (12.0%) من مجموع عينة الدراسة، في حين أن المعلمات شكلن ما نسبته (88.0%) من مجموع العينة، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن الفئة (أكثر من 10 سنوات) قد احتلت المرتبة الأولى، بنسبة (55.3%) من مجموع العينة، تلاها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بنسبة (40.7%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (4.0%) من مجموع عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة، وقد تم بناؤها وتطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت من جزأين:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعيرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات: (الوظيفة، والخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن عدداً من الفقرات، تقيس مجالات الدراسة، على النحو الآتي:

- أولاً: فهم وإدراك العمليات الإدارية ويقاس بالفقرات (1-11).
- ثانياً: التخطيط والتنظيم، ويقاس بالفقرات (12-23).
- ثالثاً: الرقابة والتوجيه، ويقاس بالفقرات (24-31).
- رابعاً: المتابعة والتقييم، ويقاس بالفقرات (32-42).
- خامساً: الاتصالات، ويقاس بالفقرات (43-50).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين، وعددهم (6) من أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة والاختصاص؛ للتحقق من مدى ملاءمة فقراتها للأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة آراء ومقترحات السادة المحكمين من حذف، أو تعديل؛ بغية الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة، بما يلائم أهداف الدراسة الحالية، وصلاحيات الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صُممت لها.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا؛ للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.988)، وتعد هذه النسبة مرتفعة، وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة والجدول التالي رقم (3) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة:

جدول (3) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

رقم البعد	أسم البعد	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	فهم وإدراك العمليات الإدارية	0.969
2	التخطيط والتنظيم	0.947
3	الرقابة والتوجيه	0.950
4	المتابعة والتقويم	0.969
5	الاتصالات	0.954
-	الأداة ككل	0.988

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.24)، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول.
3. تحليل التباين الأحادي واختبار شافيه للمقارنات البعدية، واختبار (t) للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ للتعرف على الفروق بين استجابات المبحوثات وفقاً لمتغيري (الوظيفة، والخبرة).

- تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة والفقرات المكونة لكل مجال، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة عن الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وبذلك فقيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
2.33-1	3.66-2.34	5.00-3.67

وبناءً على ذلك فقيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (3.67-5.00) فيكون مستوى الآراء مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.66-2.34) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء منخفضاً، وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟
جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على "درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"

الرقم	اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	التخطيط والتنظيم	3.61	0.831	1	متوسط
5	الاتصالات	3.53	0.884	2	متوسط
3	الرقابة والتوجيه	3.51	0.887	3	متوسط
1	فهم وإدراك العمليات الإدارية	3.47	0.946	4	متوسط
4	المتابعة والتقييم	3.43	0.941	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.51	0.840	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية قد بلغ (3.51)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بُعد التخطيط والتنظيم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61)، تلاه بعد الاتصالات بمتوسط حسابي (3.53)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الرقابة والتوجيه بمتوسط حسابي (3.51)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد فهم وإدراك العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (3.47)، وأخيراً جاء بعد المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (3.43)، وتعزى النتيجة إلى احتمالية أن بعد التخطيط والتنظيم هو البعد الذي يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية ككل، ونجاح بقية المجالات يعتمد على نجاحه، وهذا يدل على أن القيادات المدرسية يشاركون جميع منسوبات المدرسة بعملية التخطيط، مما يشعر الجميع بأهمية آرائهم في تطوير العملية الإدارية، ولهذا تتفق النتيجة مع دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011)، التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، كما وتدل النتيجة أن قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم يستجبن لتبني الحديث، حيث الابتكار والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والأساليب، وتقديم الحلول المبتكرة والاهتمام بها، وبخصوص مجال التخطيط والتنظيم، فهنَّ يقمن بالاهتمام بعناصر التخطيط الاستراتيجي المناسبة من رؤية، ورسالة، وأهداف، واستراتيجيات للتعليم، ويعملن على نشر ثقافة التغيير، ولديهن اهتمام بوجود خطط الطوارئ؛ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة، ويُحَلِّلن البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة؛ للتعرف على الفرص والتهديدات قبل الشروع بوضع الخطط، ويركزن على مشاركة المنسوبات في اتخاذ

القرارات لحل المشكلات، ويعملن بأسلوب الفريق، وكذلك فإن قائدات المدارس يشجعن على الاتصالات غير الرسمية، والتواصل مع المجتمع المحلي، ويعقدن لقاءات دورية داخل المدرسة؛ لتشجيع وتدريب المجتمع المحلي على مهارات التواصل والاتصال؛ بهدف الارتقاء بالعملية التدريسية، وكذلك فإنهن يراقبن الأداء التدريسي للمعلمات من خلال تشجيعهن على إعداد ونشر البحوث العلمية، وتبني مهارات إدارية كحل المشكلات، وصنع القرار التربوي، وتوجيه المعلمات لتنظيم برامج توعوية لحل مشكلات الطالبات، ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق الترتيب الزمني لها، وكذلك تسعى القائدات إلى إكساب منسوبات المدرسة مهارات أكبر في مجال العمل، ووضع أولويات لفهم ودعم القرارات الإدارية لحل مشكلات المدرسة، واتخاذ القرارات وفق منهجية علمية. وبالنسبة للمتابعة والتقييم فإن قائدات المدارس يعرضن معايير تقييم الأداء على منسوبات المدرسة؛ لتعزيز القيم الإيجابية التي تسهم في تحسين العمل، وتبني الشفافية والوضوح في عملية التقييم؛ لزيادة كفاءة أداء العاملات في المدرسة، وتطبيق مبادئ التعزيز والتحفيز للارتقاء بجودة أداء منسوبات المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011) التي بينت نتائجها أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة. وتتفق النتيجة مع دراسة المواضية (2018) التي أشارت نتائجها إلى أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لعملية إدارة هندسة العمليات الإدارية كان بدرجة متوسطة. وتتفق النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة وصوص (2015) التي بينت أن درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعلم العام للبنات في مدينة أمها تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع محاور الدراسة، واتفقت النتيجة مع دراسة درادكة (2018) التي بينت نتائجها أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة). وتختلف النتيجة مع دراسة Negeri (2014) التي بينت نتائجها أن تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية كان ضعيفاً في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا غرب إقليم أرووميا، وتختلف النتيجة أيضاً مع دراسة (Ibezim, & Obi.2013)، والتي كشفت أنه على الرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس/التعليم والبحث، وإدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المجالات التي تقيس درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحاظلة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية كل على حده:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال فهم وإدراك العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تضع أولويات لفهم ودعم القرارات الإدارية.	3.61	1.015	1	متوسط
8	تستخدم استراتيجيات معينة لتنفيذ العمليات الإدارية.	3.57	1.026	2	متوسط
6	تعيد النظر في قرارات سابقة إذا دعت الحاجة لذلك.	3.56	161.1	3	متوسط
1	تسعى لإكساب منسوبات المدرسة مهارات أكبر في مجال العمل.	3.48	1.110	4	متوسط
2	تشجع على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.	3.46	1.109	5	متوسط
9	تركز على معرفة الأساليب والطرق التي يتم بها إنجاز الأعمال بدقة.	3.44	1.071	6	متوسط
7	تربط اتخاذ القرار في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف وإدارة المدرسة.	3.43	1.083	7	متوسط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تتبع خطوات علمية بناء لمعالجة مشكلة ما، واتخاذ القرار المناسب لها.	3.42	1.095	8	متوسط
10	تعتبر العمل هو عملية اجتماعية بالإضافة لكونه عملية اقتصادية.	3.42	1.131	9	متوسط
11	تمتلك القدرة على بناء المؤشرات اللازمة لتحديد نجاح العمليات.	3.42	1.005	10	متوسط
3	تقوم بدراسة الاتجاهات لجميع منسوبات المدرسة قبل البدء في العمل.	3.38	1.097	11	متوسط
-	المجال ككل	3.47	0.946	-	متوسط

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال فهم وإدراك العمليات الإدارية قد بلغ (3.47)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4)، التي تنص على: (تضع أولويات لفهم ودعم القرارات الإدارية)، بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.015)، تلاها الفقرة رقم (8)، والتي تنص على: (تستخدم استراتيجيات معينة لتنفيذ العمليات الإدارية)، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.026)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3)، التي تنص على: (تقوم بدراسة الاتجاهات لجميع منسوبات المدرسة قبل البدء في العمل)، بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.097)، وقد حظيت جميع الفقرات التي تقيس ذلك المجال بتقديرات متوسطة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال التخطيط والتنظيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تهتم بوجود عناصر التخطيط الاستراتيجي المناسبة من رؤية، ورسالة، وأهداف واستراتيجيات للتعليم.	3.97	1.120	1	مرتفع
10	تؤرشف السجلات ليسهل الرجوع إليها.	3.72	0.942	2	مرتفع
6	تحلل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة للتعرف على الفرص والتهديدات قبل الشروع بوضع الخطط.	3.69	1.016	3	مرتفع
11	تتواصل مع الخطابات المرسله للإدارات التعليمية من خلال البريد الإلكتروني.	3.66	0.918	4	متوسط
7	تقدم وصفا دقيقا للعمليات الأساسية داخل المدرسة.	3.65	1.063	5	متوسط
9	تتبنى أسلوب العمل كفريق لتطوير الأداء المدرسي.	3.61	1.098	6	متوسط
5	تحدد ميزانية خاصة لتنفيذ الخطة.	3.59	1.011	7	متوسط
8	تشرك منسوبات المدرسة في وضع حلولاً إجرائية لمعالجة مشكلات المدرسة.	3.55	1.108	8	متوسط
4	تأخذ بالحسبان وجود خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.	3.45	0.994	9	متوسط
3	تسعى لتوفير معلومات كافية عن البيئة الخارجية والداخلية فيما يخص " الموارد البشرية والمادية ".	3.43	0.972	10	متوسط
2	تعمل على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	3.34	1.054	11	متوسط
-	المجال ككل	3.61	0.831	-	متوسط

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال التخطيط والتنظيم قد بلغ (3.61)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، التي تنص على: (تهتم بوجود عناصر التخطيط الاستراتيجي المناسبة من رؤية، ورسالة، وأهداف، واستراتيجيات للتعليم)، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.120)، تلاها الفقرة رقم (10)، التي تنص على: (تؤرشف السجلات ليسهل الرجوع إليها)، بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.942)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2)، والتي تنص على: (تعمل على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي)، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.054). وقد حظيت جميع الفقرات التي تقيس ذلك المجال بتقديرات متوسطة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال

الرقابة والتوجيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق الترتيب الزمني لها.	3.75	1.005	1	مرتفع
6	تقارن الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء لاتخاذ الإجراء المناسب في حال وجد اختلاف.	3.57	1.006	2	متوسط
7	توثق مسار الأداء الإداري لتوحيد إجراءات العمل.	3.53	1.015	3	متوسط
4	توجه المعلمات لتنظيم برامج توعوية لحل مشكلات الطالبات.	3.50	.932	4	متوسط
3	تشجع المعلمات على توجيه الطالبات لطرق الحصول على المعرفة.	3.47	1.034	5	متوسط
2	تبحث منسوبات المدرسة على تبني مهارات إدارية كحل المشكلات وصنع القرار التربوي.	3.45	1.078	6	متوسط
1	تشجع منسوبات المدرسة على إعداد ونشر بحوث علمية.	3.42	1.194	7	متوسط
8	توثق مسار الأداء الإداري وفق نظام جودة العمل الإداري.	3.41	0.956	8	متوسط
-	المجال ككل	3.51	0.887	-	متوسط

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال الرقابة والتوجيه قد بلغ (3.51)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5)، التي تنص على: (تتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق الترتيب الزمني لها)، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (1.005)، تلاها الفقرة رقم (6)، التي تنص على: (تقارن الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء لاتخاذ الإجراء المناسب في حال وجد اختلاف)، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.006)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8)، التي تنص على: (توثق مسار الأداء الإداري وفق نظام جودة العمل الإداري)، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.956)، وقد حظيت جميع الفقرات التي تقيس ذلك المجال بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال المتابعة والتقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	توفر مناخاً تعاونياً مناسباً لجميع العاملات بالمدرسة مما يساهم في تقويم أداؤهن.	3.57	0.979	1	متوسط
2	توفر الشفافية والوضوح في عملية التقويم.	3.54	0.953	2	متوسط
9	تتبنى نظام المساءلة في ضوء معايير خاصة بالإنجاز.	3.50	0.988	3	متوسط
4	تهتم برصد السلوك المؤثر في العمل لمنسوبات المدرسة.	3.47	1.060	4	متوسط
5	تطبق مبادئ التعزيز والتحفيز للارتقاء بجودة أداء منسوبات المدرسة.	3.47	1.085	5	متوسط
6	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملات بالمدرسة في ضوء تقويم الأداء.	3.41	1.057	6	متوسط
1	تعرض معايير تقييم الأداء على منسوبات المدرسة لتعزيز القيم الإيجابية التي تساهم في تحسين العمل.	3.38	1.034	7	متوسط
3	تستخدم نظام رقابي محكم وجيد يزيد من كفاءة أداء العاملات بالمدرسة.	3.38	1.097	8	متوسط
8	توفر نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.	3.36	1.125	9	متوسط
10	تهتم بعمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها.	3.21	1.235	10	متوسط
-	المجال ككل	3.43	0.941	-	متوسط

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال المتابعة والتقويم قد بلغ (3.43)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7)، التي تنص على: (توفر مناخاً تعاونياً مناسباً لجميع العاملات بالمدرسة مما يساهم في تقويم أداؤهن)، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.979) تلاها الفقرة رقم (2)، التي تنص على: (توفر الشفافية والوضوح في عملية التقويم)، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.953)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10)، التي تنص على: (تهتم بعمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها)، بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.235)، وقد حظيت جميع الفقرات التي تقيس ذلك المجال بتقديرات متوسطة.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	تعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.63	0.980	1	متوسط
5	تشجع على توفير الحوار المبنى البناء بين أفراد المدرسة.	3.63	0.909	2	متوسط
7	تستمع جيداً لوجهات نظر منسوبات المدرسة حول قضية ما.	3.59	0.913	3	متوسط
1	تشجع على تفعيل الاتصال غير الرسمي داخل المدرسة.	3.57	1.045	4	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تسعى لتخصيص لقاءات دورية داخل المدرسة لتدريب المجتمع المحلي على مهارات التواصل والاتصال.	3.45	1.027	5	متوسط
3	تزود جميع منسوبات المدرسة بالتغذية الراجعة المناسبة لهم.	3.43	1.039	6	متوسط
6	تشجع على تكوين أعضاء فريق العمل من ذوي الاختصاصات الواحدة.	3.39	1.061	7	متوسط
-	المجال ككل	3.53	0.884	-	متوسط

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس مجال الاتصالات قد بلغ (3.53)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2)، التي تنص على: (تعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي)، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.980)، تلاها الفقرة رقم (5)، التي تنص على: (تشجع على توفير الحوار المهني البناء بين أفراد المدرسة)، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.909)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6)، التي تنص على: (تشجع على تكوين أعضاء فريق العمل من ذوي الاختصاصات الواحدة)، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.061)، وقد حظيت جميع الفقرات التي تقيس ذلك المجال بتقديرات متوسطة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين العوامل الديموغرافية (الوظيفة، والخبرة) وبين آرائهم حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
أ- الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) للتعرف على الاختلاف في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق لمتغير الوظيفة

المجال	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	دلالة t
فهم وإدراك العمليات الإدارية	وكيلة	3.3131	0.80905	0.864	148	0.396
	معلمة	3.4931	0.96452			
التخطيط والتنظيم	وكيلة	3.6970	0.61972	0.496	148	0.620
	معلمة	3.5930	0.85793			
الرقابة والتوجيه	وكيلة	3.5000	0.67655	0.055	148	0.956
	معلمة	3.5123	0.91464			
المتابعة والتقييم	وكيلة	3.2389	0.69124	0.911	148	0.364
	معلمة	3.4545	0.97004			
الاتصالات	وكيلة	3.3016	0.68755	1.157	148	0.249
	معلمة	3.5584	0.90548			
الإدارة ككل	وكيلة	3.4101	0.56041	0.530	148	0.597
	معلمة	3.5223	0.87287			

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات

الإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة على الأداة ككل، وعلى الأبعاد الفرعية (فهم وإدراك العمليات الإدارية، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، والاتصالات) اعتماداً على عدم معنوية قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل ذلك على أنّ من يقوم بالعمل الأكاديمي أو الإداري في المؤسسة ينظر لتلك الفقرات بمحمل الجد والأهمية ومدى صلاحيته لتقدم المؤسسة وتطورها، وهذا يدل أيضاً على مواكبة عينة الدراسة لأهداف وبرامج رؤية المملكة 2030، وفهم ما تسعى له الرؤية، وبينت النتائج عدم وجود فروق في الاستجابة في متغير الوظيفة حيث إن من يقوم بالعمل الأكاديمي أو الإداري في المؤسسة ينظر لتلك الفقرات بمحمل الجد والأهمية ومدى صلاحيته لتقدم المؤسسة وتطورها، وهذا يدل أيضاً على مواكبة عينة الدراسة لأهداف وبرامج رؤية المملكة 2030، وفهم ما تسعى له الرؤية، وتدلل النتيجة أيضاً إلى أن الإدارة العليا للتعليم تدعم الجوانب المرتبطة بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وتحت جميع منسوبي التعليم بغض النظر عن وظيفتهم لتبنيها؛ لما لها من دور في تطوير الإدارة المدرسية، وفهم ما تسعى له الرؤية من خلال تشجيع الإدارات العليا في التعليم، لذلك تتفق النتيجة مع دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011) التي بينت نتائجها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، وتتفق النتيجة أيضاً مع دراسة درادكة (2018) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

ب- الفروق وفقاً لمتغير الخبرة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الاختلاف في آراء المبحوثات حول ممارسة

القائادات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
0.91272	4.1818	أقل من 5 سنوات	فهم وإدراك العمليات الإدارية.
0.91419	3.4247	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.96282	3.4545	أكثر من 10 سنوات	
0.86132	4.4697	أقل من 5 سنوات	التخطيط والتنظيم.
0.78440	3.4426	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.82731	3.6627	أكثر من 10 سنوات	
1.07165	4.3125	أقل من 5 سنوات	الرقابة والتوجيه.
0.72479	3.4385	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.96230	3.5060	أكثر من 10 سنوات	
1.17260	4.2500	أقل من 5 سنوات	المتابعة والتقويم.
0.78912	3.4279	من 5- أقل من 10 سنوات	
1.00944	3.3699	أكثر من 10 سنوات	
0.93204	4.4048	أقل من 5 سنوات	الاتصالات.
0.73767	3.4660	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.95394	3.5095	أكثر من 10 سنوات	
0.97459	4.3238	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل.
0.74061	3.4400	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.87936	3.5005	أكثر من 10 سنوات	

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (11) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات أبعاد أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن المدة الزمنية تعطي فرصة للاستفادة مما طبق بالسابق، والأخذ بنتائجه فيما يطبق بالوقت الحالي مع إضافة المستجد وبما يتفق مع الرؤية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في آراء المبحوثات حول

ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	دلالة f
فهم وإدراك العمليات الإدارية.	بين المجموعات	3.185	2	1.592	1.796	0.170
	خلال المجموعات الكلي	130.326	147	0.887		
		133.511	149			
التخطيط والتنظيم.	بين المجموعات	6.370	2	3.185	*4.839	0.009
	خلال المجموعات الكلي	96.751	147	0.658		
		103.121	149			
الرقابة والتوجيه.	بين المجموعات	4.177	2	2.088	2.712	0.070
	خلال المجموعات الكلي	113.196	147	0.770		
		117.373	149			
المتابعة والتقييم.	بين المجموعات	4.334	2	2.167	2.493	0.086
	خلال المجموعات الكلي	127.792	147	0.869		
		132.127	149			
الاتصالات.	بين المجموعات	4.875	2	2.437	*3.210	0.043
	خلال المجموعات الكلي	111.613	147	0.759		
		116.488	149			
الأداة ككل.	بين المجموعات	4.280	2	2.140	*3.112	0.047
	خلال المجموعات الكلي	101.068	147	0.688		
		105.347	149			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة على المجالات الفرعية (فهم وإدراك العمليات الإدارية، والرقابة والتوجيه، والمتابعة والتقييم) اعتماداً على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبينت نتائج الجدول السابق ذاته وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة على الأداة ككل وعلى المجالات الفرعية (التخطيط والتنظيم، والاتصالات) اعتماداً على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتعرف على مصادر الفروق تم إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي رقم (13) يبين

النتائج:

جدول (13): نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية للتعرف على مصادر الفروق بين استجابات أفراد العينة على الأداة ككل ومجالها تعزى لمتغير الخبرة

البعد.	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التخطيط والتنظيم.	أقل من 5 سنوات	4.4697	-	*11.027	0.807*
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.4426	-	-	0.2201-
	أكثر من 10 سنوات	3.6627	-	-	-
الاتصالات.	أقل من 5 سنوات	4.4048	-	*0.9388	0.8953*
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.4660	-	-	0.0435-
	أكثر من 10 سنوات	3.5095	-	-	-
الأداة ككل.	أقل من 5 سنوات	4.3238	-	*0.8838	0.8233*
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.4400	-	-	0.0605-
	10 سنوات فأكثر	3.5005	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- بالنسبة لبعد التخطيط والتنظيم كانت الفروق لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، على حساب الفئتين (من 5- أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)، وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- بالنسبة لبعد الاتصالات كانت الفروق لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) على حساب الفئتين (من 5- أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)، وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- وبالنسبة للأداة ككل كانت الفروق لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) على حساب الفئتين (من 5- أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)، وقد كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا معناه اتفاق المبحوثات في الرأي حول ممارسة القائدات لمجالات: (فهم وإدراك العمليات الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والرقابة والتوجيه، والمتابعة والتقييم، والاتصالات)، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة على المجالات الفرعية (فهم وإدراك العمليات الإدارية، والرقابة والتوجيه، والمتابعة والتقييم)، وهذا معناه اتفاق المبحوثات في الرأي بغض النظر عن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة حول ممارسة القائدات لتلك المجالات، ويعزى ذلك إلى أن المدة الزمنية تعطي فرصة للاستفادة مما طبق بالسابق، والأخذ بنتائجه فيما يطبق بالوقت الحالي مع إضافة المستجد، وبما يتفق مع الرؤية، واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الطراونة وخاطر وطويقات(2010) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات، باستثناء مجال التقييم، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة على الأداة ككل، وعلى المجالات الفرعية (التخطيط والتنظيم، والاتصالات) وكانت الفروق لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) على حساب الفئتين (من 5- أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)، وربما يكون الاختلاف في آراء المبحوثات حول ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ولصالح ذوات الخبرة الأقل يعود إلى نظرتهم للتغيير المغايرة للأكثر خبرة من المبحوثات،

تختلف النتيجة مع نتيجة دراسة وصوص (2015) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام ككل تعزى لمتغير الخبرة الادارية.

خلاصة النتائج:

- 1- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على الفقرات التي تقيس درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" قد بلغ (3.51)، ويمثل درجة تقدير متوسطة.
- 2- توصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة على الأداة ككل وعلى الأبعاد الفرعية (فهم وإدراك العمليات الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والرقابة والتوجيه، والمتابعة والتقييم، والاتصالات).
- 3- توصلت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القائدات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة على الأداة ككل وعلى الأبعاد الفرعية (فهم وإدراك العمليات الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والرقابة والتوجيه، والمتابعة والتقييم، والاتصالات)،

التوصيات والمقترحات

اعتماداً على النتائج السابقة، توصي الباحثة وتقتح الآتي:

- 1- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها.
- 2- العمل على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.
- 3- الاهتمام بعمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها.
- 4- إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية على مجتمعات أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة الحالية؛ بغية الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العلا، سهير عبد اللطيف. (2010) تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، 6-7 فبراير، 2010 جامعة عين شمس، مصر.
- درادكه، أمجد. (2018). إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها. دراسات العلوم التربوية، 45(4)، (86-103).
- دياب، عبد الحميد أحمد. (2011). تقييم استراتيجيات إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2(27)، (203-244).
- رؤية المملكة 2030. موجودة على: <https://vision2030.gov.sa/ar> حرر في (مارس، 2020).

- صميلى، صفاء. (2018). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، (118-149).
- الطراونة، سليمان محمد؛ خاطر، ايمن صبيحي؛ وطويقات، مشهور محمد. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، (24). (26-113).
- عامر، سامح عبدالمطلب قنديل، علاء محمد سيد. (2010). التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان: الأردن.
- قوي، بوحنية. (2007). إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، 137
- المالكي، نور بن مسعود بن سعد. (2011). المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- مجلس الوزراء السعودي. (2016). رؤية المملكة 2030، موجود على: <https://cutt.us/Q2AxC>
- المواضية، رضا. (2018). تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة. المجلة الدولية لضمان الجودة، 1(1)، (20-27)
- وزارة التعليم. (1440). التعليم ورؤية السعودية 2030. موجود على: <https://cutt.us/Mb37y>
- وزارة التعليم. (1437هـ). الدليل التنظيمي. الإصدار الثالث لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- وصوص، ديمة محمد. (2015). واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أمها من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(1). (113-141)

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Hammer, M. & Champy, J. (2003). Le reengineering: Reinventer l'entreprise pour une amelioration spectaculaire des performances. Dunod, Paris, 14.
- Ibezim, N. and Obi,C. (2013). Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian Experience. Modern Economy, vol.4, 783-789
- Negeri,B. (2014). Challenges and achievements of business process reengineering (BPR) implementation in education offices of West Shoa Zone, Oromia Regional State. Unpublished MA Thesis. Addis Ababa University