

البحث (١)

أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام

المصادر :

د. محمد سليمان الجرايدة

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية / جامعة نزوى سابقا

د. يوسف بن صالح الحاتمي

مشرف مهارات حياتية / وزارة التربية والتعليم / سلطنة عمان

أ. وليد سالم عبدالله الكندي

معلم في منطقة العين التعليمية / دولة الامارات العربية المتحدة

أ. عبدالله علي الريسي

أخصائي تدريب أول / وزارة التربية والتعليم / سلطنة عمان

أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام

د. محمد سليمان الجرايدة

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية / جامعة نزوى سابقا

د. يوسف بن صالح الحاتمي

مشرف مهارات حياتية / وزارة التربية والتعليم / سلطنة عمان

أ. وليد سالم عبدالله الكندي

معلم في منطقة العين التعليمية / دولة الامارات العربية المتحدة

أ. عبدالله علي الريسي

أخصائي تدريب أول / وزارة التربية والتعليم / سلطنة عمان

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقه وقابلية تطبيقه. حيث تضمن الأنموذج في صورته النهائية (٧٣) معيارا تستوي معايير الصدق والثبات، وتغطي (٦) أبعاد رئيسية. تم تطبيق الأنموذج على (٢٠) من الخبراء والمختصين في الجامعات وزارة التربية والتعليم في الأردن وسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٢٦/٢٠٢٥، حيث بلغ معامل الثبات (٩٣). وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بالإفادة من هذا الأنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام، من منطلق أنه لم يكن أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المؤسسات. الكلمات المفتاحية: أنموذج، إعادة هندسة، العمليات الإدارية.

Model Suggested for Re-Engineering the Administrative Processes in the Institutions of Public Education

Dr. Mohammed Suleiman Al-garaidih

Dr. Yousef Bin Saleh Alhatmi

Waleed Salem Abdulla Alkindi

Abdullah Ali AL REASI

Abstract

This study aims at developing a suggested Model for Re-Engineering the Administrative Processes in the Institutions of Public Education to verify 'credibility' and applicability in these Institutions. The measure includes in its final version (٧٣) criteria which meet the standard criteria for credibility. It also covers sex key dimensions The measure has been applied to It was applied to (20) experts and specialists in the Universities and ministry of Education in Jordan and Sultanate of Oman for the academic year 2025/2026 the reliability coefficient of tool is (93). Based on the findings of this research, it is recommended to applying of a suggested Model for Re-Engineering the Administrative Processes in the Institutions of Public Education as there is no model for Re-Engineering the Administrative Processes in Institutions of Public Education.

Keywords: Model, Re-Engineering. the Administrative Processes

يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً ومعرفياً في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير المؤسسات التعليمية بغية مواكبة المستجدات العلمية والتعليمية والتقنية، ولقد ترتب على هذه المستجدات العديد من المشكلات ولعل من أبرزها: عدم القدرة على ملاحقة التطورات وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها، فضلاً عن التكيف معها، مما أدى إلى كثير من سوء الفهم في تفسير هذه المستجدات، فلم يعد من الممكن التعامل معها بالطرق التقليدية، وهذا حتم التعامل معها بطرق حديثة وصولاً إلى إجراء تحسينات جذرية من خلال إعادة النظر في الوظائف والسياسات المتبعة بهدف تطوير العمليات التي تحقق من خلالها الأهداف (الطراونة وخاطر وطويقات، ٢٠١٤).

لقد أصبح تطوير العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام ضرورة ملحة لتطوير أدائها من خلال هندستها عبر التغيير المستمر في مجمل أنشطة المؤسسة التعليمية وعملياتها والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية بغية تطوير منظومة العمل الإداري، وهذه التغييرات الجوهرية تشمل الأبعاد الرئيسة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، والالتزام الإدارة العليا ودعمها، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وتمكين العاملين (حامد وزيدان، ٢٠٢٠).

وترجع أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تفويض العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقليل خطوط الاتصال إلى المستوى المناسب لتأدية الأعمال المطلوبة، ومراجعة السياسات والإجراءات والقواعد وتعديلها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة، وتحديد معايير الأداء المطلوب من العاملين ومقارنتها بالأداء العالمي، وأحداث تغيير شامل في تخطيط العمليات الإدارية وأدائها، واختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصال بينهم (الزناطي، ٢٠٢٠).

ولكي تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية أهدافها؛ لا بد تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية نحو الإبداع والابتكار في أدائهم، وتخليصهم من كل قيود البيروقراطية والنظر إلى القضايا التعليمية نظرة منظومية تساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، وأحداث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الوظيفي وتصاحبها ظفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وينتج عن إعادة هندسة العمليات الإدارية التقليل من الأعمال الروتينية،

وانجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية بهدف تحقيق الأهداف الجوهرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية خاصة تحسين أداء العاملين فيها، وارضاء المستفيدين منها (الحوسني، ٢٠١٢).

وإذا كانت إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقق التميز والابداع والابتكار، كان لابد من توفر العديد من المتطلبات، التي من ابرزها: المتطلبات البشرية والتي تتمثل في توفير قادة متميزين قادرين على إيصال واقع المؤسسة الحالي لواقع افضل وفق استراتيجية مبنية على أسس علمية، ودعم ومؤازرة لتوضيح الرؤية وايصالها الى جميع العاملين بهدف الحصول على ولائهم لعملية التغيير، والاعداد الجيد للمسؤولين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار العامة لدى العاملين، ومتطلبات تنظيمية تتمثل في: بناء الثقافة التنظيمية للعاملين، واعتماد معايير الأداء الجماعي، وامتلاك رؤية مستقبلية، والتركيز على الابتكار والابداع، ومتطلبات تكنولوجية: وتتمثل في توفير الإمكانيات المتاحة من أجهزة ومعدات تكنولوجية، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، واشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية (حامد ومراد، ٢٠٢٠). (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020).

• الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثون واطلاعهم، وجد القليل من الدراسات العربية والتي تناولت الموضوع والتي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قربا وصلة بموضوع الدراسة:

هدفت كذلك دراسة عبد الخالق (٢٠١٣) التعرف على الأسس النظرية لأهم توجهات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى جانب الوقوف على الممارسات الفعلية لهذا المدخل، ومن ثم تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية على ضوء توجهات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ولتطبيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على عينة من قيادات المدارس الثانوية ولقد أسفرت عن نتائج عديدة من أهمها ما يلي: ١ - قصور إدارة المدرسة الثانوية عن مواكبة التطورات العالمية ومقاومة التغيير واستخدام الأساليب التقليدية في الأعمال المدرسية ٢ - غياب التخطيط العلمي السليم بغياب القرار الجماعي ٣ - قصور في مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط مع ضعف كفاءة العناصر البشرية في التطبيق ٤ - جمود البناء التنظيمي بما لا يسمح بمواجهة التغيرات وفي ضوء النتائج السابقة وقد قدمت الدراسة إطار عمل مستقبلي لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر من خلال آليات مقترحة لتطبيق هذا المدخ

كذلك هدفت دراسة عساف (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية، لتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على (٤) مجالات: (تقنية، بشرية، مالية، إدارية)، على عينة مكونة من (٩٥) عضواً من جامعتي (الأزهر والإسلامية)، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية كانت عند وزن نسبي (٧٣.٤٪)، حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، والبشرية في المرتبة الثانية، والإدارية في المرتبة الثالثة، والتقنية في المرتبة الأخيرة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).

هدفت دراسة النخعي (٢٠٢٠) إلى معرفة درجة حدة معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العامة للتربية والتعليم محافظة عدن، واستخدم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعدت استبانة من (٤٠) فقرة بعد التحكيم، موزعة على أربعة مجالات للمعوقات وهي: المعوقات (الإدارية، والبشرية، والمالية، والتقنية)، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية عددها (٦٠) من الموظفين الإداريين، ما بين رئيس شعبة، ومدير إدارة، ورئيس قسم في الإدارة العامة لمكتب التربية م/ عدن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أولاً: أن مستوى درجة حدة معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الإدارة العامة للتربية والتعليم محافظة عدن، جاءت عالية في كل المعوقات المجالات التقنية والإدارية والمالية والبشرية وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المعوقات (٣٠.٧٠). ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات جميعها لدرجة حدة معوقات هندسة العمليات تعزى إلى متغير الخبرة أو متغير النوع، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي المعوقات البشرية والإدارية. تعزى إلى متغير الوظيفة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي المعوقات التقنية والمالية، تعزى لمتغير الوظيفة لصالح مدير الإدارة.

كذلك هدفت دراسة الشهري (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض، والكشف عن متطلبات إعادة الهندسة الإدارية (التنظيمية والبشرية والمادية) لتحقيق جودة التعليم عن بعد في تلك المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للبحث، والتي جرى تطبيقها على عينة قوامها (٤٩٥) قائدة ومعلمة. وتوصلت

الدراسة إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة (كبيرة) على واقع العمليات الإدارية في ضوء التعليم عن بعد، وجاء أعلاها بعد التوجيه، وأقلها بعد التخطيط إذ جاء بدرجة متوسطة، وموافقة أفراد (كبيرة جدا) على أهمية متطلبات إعادة الهندسة الإدارية (التنظيمية، البشرية، المادية) الدراسة بدرجة لتحقيق جودة التعليم عن بعد .

بينما هدفت دراسة حامد وزيدان (٢٠٢٠) إلى التعرف الواقع الحالي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين بالمدارس الثانوية (ثانوي عام) بمحافظة الفيوم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة. وتكونت العينة من (٢٩٢) فرد من مديري المدارس والإداريين بالمدارس الثانوية (ثانوي عام) بمحافظة الفيوم واختتمت الدراسة بمتطلبات نجاح التصور المقترح وهي نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين كافة من إداريين وأكاديميين، وعقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله، ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة، التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم العلمية والتكنولوجية أو الأدبية بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في التعليم الثانوي .

كما هدفت دراسة الفوزان والتويجري (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت على جميع مديرات ومساعدات مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، وعينة عشوائية من رئيسات الوحدات والمشرفات التربويات، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٣٦) من المجتمع الأصلي. واستخدمت الباحثة "الاستبانة" كأداة لجمع المعلومات، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) متحققة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٨٥)، والمعوقات التي تحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة عالية حيث بلغت (٣.٨١)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعود لاختلاف المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعود لاختلاف الوظيفة وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة خالد (٢٠٢١) إلى التعرف إلى: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً الاستبانة أداة البحث مكونة من اثنين وخمسين فقرة، وزعت على مجالات أربعة، تتعلق بموضوع الدراسة وتكون مجتمع البحث من مديري العموم ومديري الأقسام لمكاتب التربية بأربع محافظات (صنعاء، عدن، إب، ذمار) ودكاترة في جامعات كلا من (صنعاء، عدن، تعز، إب، ذمار) ومدراء عموم في وزارة التربية والتعليم، حيث استخدم الباحث أسلوب دلقي، وتوصل الباحث لجملة من للنتائج أهمها حصل المجال الأول: المتطلبات التشريعية على المرتبة الأولى، وحصل المجال الثالث: المتطلبات البشرية على المرتبة الثانية، وحصل المجال الثاني: المتطلبات التنظيمية على المرتبة الثالثة، وحصل المجال الرابع: المتطلبات التكنولوجية على المرتبة الرابعة. بيد أن واقع البحث التربوي المعاصر يشير إلى ندرة الدراسات العربية التي ركزت على بناء أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام؛ ومن هنا جاءت ضرورة القيام بمثل هذه الدراسة.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمر مؤسسات التعليم العام بالعديد من المتغيرات التي من أبرزها: استخدام التكنولوجيا المتطورة، والمنصات التعليمية، والقيادة الرقمية، والإشراف الإلكتروني، والتي تعد من المتطلبات الأساسية لكل مؤسسة تعليمية تبحث عن الكفاءة والفعالية والتنافسية للمحافظة على التطور والتميز، ويمثل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية للمؤسسات التعليمية دور هام في تحقيق وإعادة النظر في رسالتها وأهدافها وأولياتها والتعرف على مطالب المستفيدين وتلبية توقعاتهم من خدماتها (الغامدي، ٢٠٢٢). وتشكل الممارسات الإدارية في الكثير من المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن عائقاً في سبيل تطوير العملية التعليمية والتي من أبرزها: وجود الكوادر الإدارية غير المؤهلة إدارياً، وبطء التجديد الإداري، وممارسة العمليات الإدارية بطرق تقليدية غير مجدية، ونقص الممارسات اللازمة التي يطلبها سوق العمل من الخريجين (مساعدة، ٢٠٢٤) وبناء على توصيات بعض الباحثون جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الخصائص السيكمترية للأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام؟

• أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى بناء أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقه.

• أهمية الدراسة

ترتبط أهمية البحث بالجوانب الآتية:

« حاجة مؤسسات التعليم العام خاصة في الأقطار العربية لنماذج تقيدها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام

« من المتوقع ان تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للمسؤولين في مؤسسات التعليم العام، لا سيما في مجال الأداء والنهوض بالخدمات التي تقدمها.

« من المتوقع ان تعد إضافة معرفية الى رصيد الدراسات السابقة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام.

« إمكانية أن تقدم هذه الدراسة إطارا شاملا ليوضح اهم مرتكزات إعادة هندسة العمليات الإدارية التي ينبغي ممارستها في مؤسسات التعليم العام مما يحسن مستوى الأداء فيها.

« يمكن أن تستفيد من نتائجه المدارس الحكومية والخاصة. والمسؤولين في وزارات التربية والتعليم في الدول العربية.

« تبرز أهمية الدراسة في أنها من الدراسات العربية القليلة، في مجال تقديم أداة تتمتع بخصائص سيكومترية (الصدق - والثبات) يمكن ان يستخدمها باحثون اخرون..

• حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية ضمن العمليات التالية: التخطيط، والتغيير، والتقييم، والتنظيم، وتمكين العاملين وصناعة القرارات.

« تقتصر الدراسة على بناء أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام.

« تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة لتقصي درجة جودة كل معيار من معايير الأنموذج، مع الأخذ بدرجة صدقها وثباتها.

« يقتصر الأنموذج على الابعاد الرئيسة الآتية: التخطيط، والتغيير، والتقييم، والتنظيم، وتمكين العاملين وصناعة القرارات.

• مصطلحات الدراسة:

• الأنموذج:

مخطط مقترح يتضمن مجموعة من المعايير التي تستخدم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام.

• الهندسة الإدارية:

ترك الطريقة التقليدية في القيام بالأعمال والبدء من جديد من نقطة الصفر مع طريقة تفكير جديدة تماما وأفكار جديدة فاعلة في السوق (Hooda,2014)

• العمليات الإدارية:

سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات الى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للمستفيد (Mark,2010)

• إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف انجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة مثل: التكلفة، والجدوى، والخدمة، والسرعة (Hammed & champy,2000)

• منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

« تم استخدام المنهج (الكمي، والكيفي)، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

« تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين في الجامعات ووزارة التربية والتعليم في الأردن وسلطنة عمان وعددهم (20) فردا للعام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦.

• خطوات إعداد أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام اتبع الباحثون الخطوات الإجرائية الآتية لإعداد الأنموذج:

• الخطوة الأولى:

تحديد معايير الأنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام قام الباحثون بالاطلاع على الأبعاد الرئيسة المستخدمة في دراسات كل من (حجازي وسلامة، ٢٠٢١؛ الطراونة وخاطر، ٢٠١١؛ والصميلي، ٢٠١١).

والأبعاد الرئيسة هي:

« التخطيط

« التنظيم

« صناعة القرار

« التقويم

« تمكين العاملين

« الهيكل التنظيمي

« التغيير

« اعداد البرامج

« التطبيق

ولغرض فرز معايير أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام. تم تأطير هذه الأبعاد في (٦) أبعاد رئيسة هي:

• أولاً: عملية التخطيط

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية بعد عملية التخطيط كأحد ابعاد الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من

حيث ان تعتمد التخطيط على أسس ومبادئ تربوية واضحة، ومشاركة العاملون فيها، وصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح، وارتباط عملية التخطيط بمعايير الجودة الشاملة، وتأثرها بالتشريعات التربوية الرسمية، وتوفير معلومات كافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على الفرص والتحديات قبل وضع الخطط، ومعرفة نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط، وتوفير معايير الشفافية والوضوح في عملية التخطيط، والتعامل مع المتغيرات المفاجئة من خلال وجود خطط للطوارئ، ومتابعة تنفيذ الخطط داخل المؤسسة وتقويمها بشكل مستمر.

• ثانياً: عملية التنظيم

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية بعد عملية التنظيم كأحد ابعاد الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين العاملين بطريقة مناسبة، وضرورة الحد من الإجراءات الإدارية غير المهمة التي تعيق العمل، كذلك التغلب على مشكلات تعقد المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين وحدات العمل، إضافة الى الحد من الأدوار الوظيفية لتنسق مع اساليب العمل الجديدة، وتبني أسلوب المشاركة في صنع القرارات التطويرية في المؤسسة، والجمع بين المركزية واللامركزية في عمل المؤسسة وبصورة مرتبة، كذلك توزيع الاعمال بين العاملين في المؤسسة بشكل عادل.

• ثالثاً: عملية التغيير

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية بعد عملية التنظيم كأحد ابعاد الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من حيث ضرورة الحرص على توفير رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين في المؤسسة، ومناسبة عملية التغيير إمكانيات العاملين وقدراتهم، وشعور العاملين بالمؤسسة ان اعمالهم سوف تستمر طويلا من يزيد من دافعيتهم في العمل، وتفهم كامل لحاجات المجتمع المحلي عند اجراء أي تغيير في المؤسسة، ومراعاة الإمكانيات المتوافرة عند اجراء عملية التغيير، وضرورة ان تحقق عملية التغيير الأهداف المنشودة للمؤسسة، كذلك حتمية تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة باتجاه ثقافة التغيير.

• رابعاً: عملية التقويم

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية بعد عملية التقويم كأحد ابعاد الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من حيث اعتمادها على أكثر من مصدر لتقويم الأداء ومتابعته، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبراز ملاحظاتهم حول اليات التقويم، وتوافر الشفافية والوضوح ف عملية التقويم، وضرورة التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل،

ومواكبة التطورات العلمية في المستجدات التربوية، واستعمال نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة العاملين، وتحديد العمليات والعوامل المؤثرة على العمليات الإدارية بعد إنجازها، وإيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.

• خامساً: عملية صناعة القرار

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية بعد عملية صناعة القرار كأحد أبعاد الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من حيث تفويض السلطات لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة، وتغيير أدوار العاملين في المؤسسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها الى مشاركين لها والاخذ بأرائهم، وبناء نظام متكامل للبيانات يكون أساسا للقرارات السريعة والرشيدة، ودقة ووضوح البيانات وخلوها من الأخطاء، وتوفرها في الوقت المناسب، والتوقف عن الاسلوب التقليدي للرقابة نحو رقابة ذاتية، والاستفادة من تقنيه المعلومات في توفير بدائل وحلول جديده لمشكلات غير مرئية.

• سادساً: عملية تمكين العاملين

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية بعد عملية تمكين العاملين كأحد أبعاد الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري، وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بشكل دقيق، وترسيخ ثقافه فرق العمل، وتطبيق اللامركزية في العمل وتفويض السلطات للعاملين لأداء المهام، والحرص على مشاركة العاملين في عمله صنع القرارات الإدارية بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم و أدائهم بشكل مستمر وتزويدهم المعلومات الكافية حول مهارات العمل ودعم الأفكار المبتكرة والمميزة التي تقدم من قبل العاملين.

ويمكن تلخيص الأبعاد الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام في الجدول التالي:

جدول (١) الأبعاد الرئيسية والمعايير الفرعية للنموذج المقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام

ت	البعد الأساسي	معايير البعد
١	عملية التخطيط	- اعتماد عملية التخطيط على أسس ومبادئ تربوية واضحة - مشاركة العاملون في عملية التخطيط - صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح - ارتباط عملية التخطيط بمعايير الجودة الشاملة. - تأثير التشريعات التربوية الرسمية في عملية التخطيط. - تتوفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط. - معرفة نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط. - توفر معايير الشفافية وواضحة في عملية التخطيط. - التعامل مع المتغيرات المفاجئة من خلال وجود خطط للطوارئ. - متابعة تنفيذ الخطط داخل المؤسسة وتقويمها بشكل مستمر. - توفر ميزانية خاصة للخطط الرسومية. - استعمال المؤسسة أساليب مبتكرة في جمع البيانات. - تحليل الثقافة السادة في المؤسسة للتعرف على تأثيراتها الإيجابية

٢	عملية التنظيم	والسلبية قبل وضع الخطط. - توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين العاملين بطريقة مناسبة. - الحد من الإجراءات الإدارية غير المهمة التي تعيق العمل - التغلب على مشكلات تعقد المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين وحدات العمل. - تحديد الأدوار الوظيفية لتنسق مع أساليب العمل الجديدة - تبني أساليب المشاركة في صنع القرارات التطويرية في المؤسسة. - الجمع بين المركزية واللامركزية في عمل المؤسسة وبصورة مرنة. - توزيع الأعمال بين العاملين في المؤسسة بشكل عادل. - الحد من الأنشطة الإدارية غير الضرورية. - الحد من الأعمال الورقية - العمل بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.
٣	عملية التغيير	- الحرص على توفير رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين في المؤسسة. - مناسبة عملية التغيير إمكانيات العاملين وقدراتهم. - شعور العاملين بالمؤسسة ان اعمالهم سوف تستمر طويلا من يزيد من دافعيتهم في العمل. - الفهم الكامل لحاجات المجتمع المحلي عند اجراء أي تغيير في المؤسسة. - مراعاة الإمكانيات المتوفرة عند اجراء عملية التغيير. - تحقيق عملية التغيير الأهداف المنشودة للمؤسسة. - تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة باتجاه ثقافة التغيير. - توافر آليات للتعرف على قدرة المؤسسة على احداث التغيير. - إثارة دافعية العاملين نحو اكتساب المهارات والخبرات.
٤	عملية التقويم	- الاعتماد على أكثر من مصدر لتقويم الأداء ومتابعته. - إتاحة الفرصة للعاملين لإبراز ملاحظاتهم حول اليات التقويم. - توافر الشفافية والوضوح ف عملية التقويم. - التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل. - مواكبة التقويم التطورات العلمية في المستجديات التربوية. - استعمال نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة العاملين. - تحديد العمليات العوامل المؤثرة على العمليات الإدارية بعد انجازها - ايجاد اليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها. - ايجاد أساليب معينة لتحليل القدرات والاستعدادات لدى العاملين. - عمل دراسات مسحية للعمليات الإدارية التي يتم تنفيذها. - الاستفادة من تحليل نتائج التقويم في تحسين العمليات الإدارية.
٥	عملية صناعة القرار	- تفويض السلطات لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة. - أدوار العاملين في المؤسسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها الى مشاركين لها والأخذ بأرائهم - بناء نظام متكامل للبيانات يكون أساسا للقرارات السريعة والرشيدة - دقة ووضوح البيانات - خلو البيانات من الأخطاء - توافر البيانات في الوقت المناسب - التوقف عن الأسلوب التقليدي للرقابة نحو رقابة ذاتية - الاستفادة من تقنيه المعلومات في توفير بدائل وحلول جديدة لمشكلات غير مرسية
٦	عملية تمكين العاملين	- ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري - تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بشكل دقيق - ترسيخ ثقافته فرق العمل - تطبيق اللامركزية في العمل وتفويض السلطات للعاملين لأداء المهام - تعزيز مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل مستمر - تنمية مهارات العاملين وأدائهم بشكل مستمر - تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول مهارات العمل - دعم المؤسسة الأفكار المبتكرة والمميزة التي تقدم من قبل العاملين

• الخطوة الثانية: صياغة فقرات النموذج

وفي هذه الخطوة قام الباحثون بكتابة معايير النموذج موزعة ضمن (١٠) أبعاد رئيسة، وقد روعي فيها الوضوح، والدقة، وارتباطها الوثيق بالبعد الأساسي في النموذج، وقد تمت صياغة (٧٣) معيارا موزعة في (٦) أبعاد رئيسة، وأُرفق بكل معيار سلم خماسي يعبر عن مدى مناسبة المعيار الذي تتراوح خافته بين ممتاز وضعيف.

• الخطوة الثالثة: التأكد من صدق النموذج

وللتأكد من صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في الجامعات ووزارة التربية والتعليم في الأردن وسلطنة عمان وعددهم (٢٠) فردا للعام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦. وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على معايير النموذج من حيث سلامة صياغتها وسهولة فهمها، ودرجة شموليتها، واتساق عباراتها، وانسجامها مع أهداف الدراسة. وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي أدلى بها المختصون، وإجراء بعض التعديلات في صياغة بعض المعايير، وحذف بعض المعايير غير المناسبة، والتي لم يجمع على ملاءمتها لموضوع الدراسة والبعد الذي وضعت فيه ٩٠٪ من المحكمين، وإضافة عدد من المعايير حسب ورودها في الملاحظات من أعضاء المحكمين، وبعد أن استقر النموذج بصورته النهائية، أصبح عدد معايير هذا النموذج (٧٣) معياراً.

• الخطوة الرابعة: تطبيق النموذج

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء والمختصين في الجامعات ووزارة التربية والتعليم في الأردن وسلطنة عمان وعددهم (٢٠) فردا للعام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦. تم تطبيق النموذج في صورته النهائية على (٢٠) خبيراً ومختصاً، قد طلب منهم أن يمنح تقديره الذاتي لمدى جودة المعيار ومناسبته للنموذج باعتبارهم على دراية ومعرفة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقد استخدم الباحثون في تفسير نتائجه السلم التصنيفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
٢.٣٣ - ١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢.٣٤ - ٣.٦٧	متوسطة	المتوسط
٣.٦٨ - ٥	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي:

قام الباحثون باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

$$(5 - 1) \div 3 = 1.33$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$1.33 + 1.33 = 2.66$$

$$1.33 + 2.66 = 3.99$$

$$1.33 + 3.99 = 5.32$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التمكن التي تتراوح ما بين:

١.٥ - ٢.٣٣ درجة منخفضة

٢.٠ - ٣.٦٦ درجة متوسطة

٣.٦٧ - ٥.٠٠ درجة كبيرة

المعالجة الإحصائية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار في النموذج، كذلك تم استخراج معامل الارتباط بين معايير النموذج وأبعاده والنموذج من جهة، وبين الأبعاد ببعضها أو بين الأبعاد والنموذج ككل.

• عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على " ما الخصائص السيكومترية للنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام ؟ تم احتساب معاملات الارتباط بين معايير النموذج وأبعاده من جهة، والمعايير والنموذج من جهة، وبين الأبعاد والنموذج من جهة أخرى، وقد استمد الباحثون وجود ارتباط دال إحصائي لا يقل عن (٠.٢٥) بين المعيار وبعده، أو بين المعيار والنموذج، أو بين الأبعاد ببعضها، أو بين الأبعاد والنموذج ككل، وذلك كمعيار لصدق النموذج، وقد كانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى أن النموذج يتمتع بمستوى عال من الصدق، ويقاس صدق النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام بدقة. والجداول (٧ - ٣) توضح الارتباطات بين المعايير والأبعاد والنموذج ككل.

• أولاً: نتائج البعد الأول: عملية التخطيط، موضحة في الجدول التالي.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير السيكومترية للنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الأول والمقياس ككل

بنود النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مع البعد	مع الأداة
البعد الأول - عملية التخطيط	٣.٩٢	٠.٩٢		٠.٩٣
١- أن تتم عملية التخطيط على أسس ومبادئ تربوية واضحة	٤.٠١	١.٢١	٠.٩٧	٠.٨٤
٢- أن يشارك العاملون في عملية التخطيط	٣.٢٢	٠.٩٠	٠.٧٥	٠.٩٢
٣- أن تصاغ رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح.	٣.٧٢	٠.٨٥	٠.٨١	٠.٨٠
٤- أن ترتبط عملية التخطيط بمعايير الجودة الشاملة.	٣.٩٠	٠.٩١	٠.٨٥	٠.٧٢
٥- أن تؤثر التشريعات التربوية الرسمية في عملية التخطيط .	٤.٧٣	٠.٨٢	٠.٨٢	٠.٧٥
٦- أن تتوفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على الفرص والتحديات قبل وضع الخطط.	٣.٢١	٠.٨٥	٠.٨٢	٠.٨٢
٧- أن يتم معرفة نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط.	٤.٨٠	٠.٩١	٠.٦٩	٠.٨٠
٨- أن تتوفر معايير الشفافية و أوضح في عملية التخطيط.	٤.٠٥	٠.٧٧	٠.٧٢	٠.٧٣
٩- أن يتم التعامل مع المتغيرات المفاجئة من خلال وجود خطط للطوارئ.	٣.٤٠	٠.٨٢	٠.٧٥	٠.٧٥
١٠- أن متابعة تنفيذ الخطط داخل المؤسسة وتقويمها بشكل مستمر.	٤.٣٠	٠.٩٠	٠.٧٣	٠.٧٤
١١- أن تتوفر ميزانية خاصة للخطط المرسومة.	٤.٠٢	٠.٨٥	٠.٨٥	٠.٨٠
١٢- أن تستعمل المؤسسة أساليب مبتكرة في جمع البيانات.	٣.٩٢	٠.٩٠	٠.٨٢	٠.٨٥
١٣- أن يتم تحليل الثقافة السائدة في المؤسسة للتعرف على تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل وضع الخطط.	٣.٧٧	٠.٧٧	٠.٧٨	٠.٩٠

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.22- 4.80) وبانحراف معياري ما بين (0.85- 0.61)؛ إذ نال المعيار رقم (٧) " أن يتم معرفة نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٨٠) وانحراف معياري (٠.٦١)، يليه البعد رقم (١٠) " أن متابعة تنفيذ الخطط داخل المؤسسة وتقويمها بشكل مستمر " بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٧٠). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٦) " أن تتوفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط " بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٨٥). بينما جاء البعد (٢) " أن يشارك العاملون في عملية التخطيط " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٠). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٢) وبانحراف معياري (٠.٩٢) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة كبيرة فيما يتعلق بأهمية معايير بعد عملية التخطيط.

• ثانياً: نتائج البعد الثاني: عملية التنظيم، موضحة في الجدول التالي.
جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الثاني والمقياس ككل

البعد الثاني: عملية التنظيم			
١٤- أن توزع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين العاملين بطريقة مناسبة.	٣.٩٠	٠.٦١	٠.٦٩
١٥- أن يتم الحد من الإجراءات الإدارية غير المهمة التي تعيق العمل.	٣.٨٤	٠.٧٧	٠.٨٠
١٦- أن يتم التغلب على مشكلات تعقد المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين وحدات العمل.	٤.٥٢	٠.٧٢	٠.٧٩
١٧- أن تحدد الأدوار الوظيفية لتنسق مع اساليب العمل الجديدة	٣.٧٥	٠.٩٢	٠.٩٠
١٨- أن يتبنى اساليب المشاركة في صنع القرارات التطويرية في المؤسسة.	٣.٤٤	٠.٨٠	٠.٩٠
١٩- أن يتم الجمع بين المركزية واللامركزية في عمل المؤسسة وبصورة مرنة	٣.٧٥	٠.٨٤	٠.٧٥
٢٠- أن توزع الاعمال بين العاملين في المؤسسة بشكل عادل.	٣.٨٥	٠.٧٧	٠.٨٨
٢١- أن يحد من الأنشطة الإدارية غير الضرورية.	٣.٧٢	٠.٧٢	٠.٧١
٢٢- أن يحد من الاعمال الورقية	٣.٩٢	٠.٨٥	٠.٨٧
٢٣- أن يتم العمل بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.	٤.٠٣	٠.٨١	٠.٧٥

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.٤٤- ٤.٥٢) وبانحراف معياري ما بين (٠.٨٠- ٠.٧٢)؛ إذ نال المعيار رقم (١٦) " أن يتم التغلب على مشكلات تعقد المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين وحدات العمل " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٢)، يليه البعد رقم (٢٣) " أن يتم العمل بمستوى عال من الالتزام التنظيمي " بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨١). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (١٨) " أن يتبنى اسلوب المشاركة في صنع القرارات التطويرية في المؤسسة " بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٨٠). بينما جاء البعد (٢١) " أن يحد من الأنشطة الإدارية غير الضرورية " في المرتبة ما قبل

الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٧٢). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٧١) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة كبيرة فيما يتعلق بملائمة معايير بعد عملية التنظيم.

• ثالثاً: نتائج البعد الثالث: عملية التغيير. موضحة في الجدول التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الثالث والمقياس ككل

البعد الثالث : عملية التغيير	٣.٦٨	٠.٩٤	٠.٨١
٢٤- أن يتم الحرص على توفير رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين في المؤسسة.	٤.٣٠	٠.٦٢	٠.٨١
٣٥- أن تناسب عملية التغيير إمكانات العاملين وقدراتهم.	٤.٠٢	٠.٧٨	٠.٧٩
٣٦- أن ان يشعر العاملين بالمؤسسة ان اعمالهم سوف تستمر طويلا من يزيد من دافعيتهم في العمل.	٤.٠٥	٠.٧١	٠.٨٣
٣٧- أن يتم فهم كامل لحاجات المجتمع المحلي عند اجراء أي تغيير في المؤسسة .	٢.٨٨	٠.٧٣	٠.٧٤
٣٨- أن يتم الاخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوافرة عند اجراء عملية التغيير.	٢.٩٩	٠.٩٥	٠.٧٨
٣٩- أن تحقق عملية التغيير الأهداف المنشودة للمؤسسة.	٤.٠١	٠.٨٨	٠.٨٥
٤٠- أن يتم تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة باتجاه ثقافة التغيير.	٣.٢٢	٠.٧٢	٠.٧٣
٤١- أن تتوفر آليات للتعرف على قدرة المؤسسة على احداث التغيير.	٤.٠٠	٠.٧٥	٠.٧٧
٤٢- أن تثير عملية التغيير دافعية العاملين نحو اكتساب المهارات والخبرات.	٣.٤٢	٠.٧٥	٠.٧٢

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٩٩ - ٤.٣٠) وبانحراف معياري ما بين (٠.٩٥ - ٠.٦٢)؛ إذ نال المعيار رقم (٢٤) " أن يتم الحرص على توفير رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين في المؤسسة " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٦٢)، يليه البعد رقم (٣٦) " أن ان يشعر العاملين بالمؤسسة ان اعمالهم سوف تستمر طويلا من يزيد من دافعيتهم في العمل " بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧١). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٣٧) " أن يتم فهم كامل لحاجات المجتمع المحلي عند اجراء أي تغيير في المؤسسة " بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (٠.٧٣). بينما جاء البعد (٣٨) " أن يتم الاخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوافرة عند اجراء عملية التغيير " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٥). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٩٤) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة كبيرة فيما يتعلق بملائمة معايير بعد عملية التغيير.

• رابعاً: نتائج البعد الرابع: عملية التقويم، موضحة في الجدول التالي.
جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الرابع والمقياس ككل

البعد الرابع: عملية التقويم	٣.٨١	٠.٩٧	٠.٩٢
٤٣- أن يتم الاعتماد على أكثر من مصدر لتقويم الأداء ومتابعته.	٤.١١	٠.٨١	٠.٧٤
٤٤- أن تتاح الفرصة للعاملين لإبراز ملاحظاتهم حول اليات التقويم.	٣.٥٢	٠.٩٢	٠.٨٣
٤٥- أن تتوفر الشفافية والوضوح ف عملية التقويم .	٣.٥٥	٠.٨٥	٠.٨١
٤٦- أن يتم التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل.	٣.٠٣	٠.٩١	٠.٧١
٤٧- أن يواكب التقويم التطورات العلمية في المستجدات التربوية.	٤.٠١	١.٠٢	٠.٧٢
٤٨- أن يتم استعمال نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة العاملين.	٣.٩٧	٠.٨٣	٠.٧٤
٤٩- أن تحدد العمليات العوامل المؤثرة على العمليات الإدارية بعد إنجازها	٣.٧٨	٠.٩٤	٠.٧٥
٥٠- أن يتم إيجاد اليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.	٣.٧٥	٠.٨١	٠.٧٥
٥١- أن يتم إيجاد أساليب معينة لتحليل القدرات والاستعدادات لدى العاملين.	٤.٠١	٠.٧٢	٠.٨٥
٥٢- أن يتم عمل دراسات مسحية للعمليات الإدارية التي يتم تنفيذها.	٤.٢٧	٠.٧٤	٠.٧٦
٥٣- أن يتم الاستفادة من تحليل نتائج التقويم في تحسين العمليات الإدارية.	٤.٢٨	٠.٨٠	٠.٧٦

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٣.٠٣ - ٤.٢٨) وبانحراف معياري ما بين (٠.٩١ - ٠.٨٠)؛ إذ نال المعيار رقم (٥٣) " أن يتم الاستفادة من تحليل نتائج التقويم في تحسين العمليات الإدارية " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨٠)، يليه البعد رقم (٥٢) " أن يتم عمل دراسات مسحية للعمليات الإدارية التي يتم تنفيذها " بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٧٤). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٤٦) " أن ان يتم التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل " بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري (٠.٩١). بينما جاء البعد (٤٤) " أن ان تتاح الفرصة للعاملين لإبراز ملاحظاتهم حول اليات التقويم " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٩٤) (٠.٩٩). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨١) وبانحراف معياري (٠.٩٤) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد عملية التقويم.

• خامساً: نتائج البعد الخامس: عملية صناعة القرار، موضحة في الجدول التالي.
جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الرابع والمقياس ككل

البعد الخامس: عملية صناعة القرار	٣.٧٣	٠.٨٧	٠.٩١
٥٤- أن تفض السططات لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة.	٣.٥٥	٠.٧٠	٠.٨١
٥٥- أن يتم تغير أدوار العاملين في المؤسسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها الى مشاركين لها والاختبار لهم	٣.٨٩	٠.٨١	٠.٨٢
٥٦- أن يتم بناء نظام متكامل للبيانات يكون أساسا للقرارات السريعة و الرشيدة	٤.٠٢	٠.٩٠	٠.٧٢
٥٧- أن تمتاز البيانات المتوفرة بالدقة و الوضوح	٣.٩٠	٠.٧٧	٠.٧١
٥٨- أن تمتاز البيانات المتوفرة بالخلو من الأخطاء	٣.٥٠	٠.٨١	٠.٧٣
٥٩- أن تكون البيانات متوفرة في الوقت المناسب	٢.٩٠	٠.٨٨	٠.٧٥
٦٠- أن يتم التوقف عن الاسلوب التقليدي للرقابة نحو رقابه ذاتية	٣.٨٠	٠.٩٢	٠.٧٧
٦١- أن يتم الاستفادة من تقنية المعلومات في توفير بدائل و حلول جديدة لمشكلات غير مرئية	٣.٧٥	٠.٨١	٠.٧٥
٦٢- أن يتم التخلص من الانفرادية في التفكير وتكوين فرق العمل	٤.٠٥	٠.٧٥	٠.٨٩
٦٣- أن تقلل فرص المخاطرة وعدم التأكد المصاحبة لعملية صنع القرارات الإدارية	٣.٧٣	٠.٨٧	٠.٩٠

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٩٠ - ٤.٠٥) وبانحراف معياري ما بين (٠.٨٨ - ٠.٧٥)؛ إذ نال المعيار رقم (٦٢) " أن يتم التخلص من الانفرادية في التفكير وتكوين فرق العمل " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٥)، يليه البعد رقم (٦٣) " أن تقل فرص المخاطرة وعدم التأكد المصاحبة لعملية صنع القرارات الإدارية " بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٠). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٥٩) " أن تكون البيانات متوفرة في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٨). بينما جاء البعد (٦١) " أن يتم الاستفادة من تقنية المعلومات في توفير بدائل وحلول جديدة لمشكلات غير مرئية " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٨١). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٣) وبانحراف معياري (٠.٧٠) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة كبيرة فيما يتعلق بملائمة معايير بعد صناعة القرار.

• سادساً: نتائج البعد السادس: عملية تمكين العاملين: موضحة في الجدول التالي.
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الرابع والمقياس ككل

البعد السادس: عملية تمكين العاملين	٣.٨٣	٠.٩٠	٠.٩٢
٦٤- أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري	٣.٩٨	٠.٩٠	٠.٨٢
٦٥- أن تحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية بشكل دقيق	٤.٠١	٠.٧٧	٠.٨٢
٦٦- أن ترسخ لدى العاملين ثقافته فرق العمل	٤.٠٢	٠.٨٠	٠.٧٢
٦٧- أن تطبق اللامركزية في العمل وتفويض السلطات للعاملين لأداء المهام	٣.٨١	٠.٩٢	٠.٧٣
٦٨- أن تعزز مشاركته العامل في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل مستمر	٢.٩١	١.٠٠	٠.٧٢
٦٩- أن تنمي مهارات العاملين و أدائهم بشكل مستمر	٣.٩٢	٠.٨٨	٠.٧٤
٧٠- أن يزود العاملين بالمعلومات الكافية حول مهارات العمل	٣.٧٨	٠.٩٢	٠.٧٨
٧١- أن تدعم المؤسسة الأفكار المبتكرة والميزة التي تقدم من قبل العاملين	٣.٧١	٠.٨١	٠.٧٢
٧٢- أن تمتاز البيانات والمعلومات بوفرتها وسهولتها تناولها من قبل العاملين	٤.٠٨	٠.٧٥	٠.٨٨
٧٣- أن يبدي المسؤولين مرونة كافية في تقبل ملاحظات العاملين في المؤسسة	٤.٠٩	٠.٨١	٠.٧٦

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٩١ - ٤.٠٩) وبانحراف معياري ما بين (١.٠٠ - ٠.٨١)؛ إذ نال المعيار رقم (٧١) " أن يبدي المسؤولين مرونة كافية في تقبل ملاحظات العاملين في المؤسسة " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٨١)، يليه البعد رقم (٧٢) " أن تمتاز البيانات والمعلومات بوفرتها وسهولة تناولها من قبل العاملين " بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧٥). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٦٨) " أن تعزز مشاركته العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل مستمر " بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (١.٠٠). بينما جاء البعد (٧١) " أن تدعم المؤسسة الأفكار المبتكرة والميزة التي تقدم من قبل العاملين " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧١)

وانحراف معياري (٠.٨١). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٩٠) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة كبيرة فيما يتعلق بملائمة معايير بعد عملية تمكين العاملين.

جدول (٩) معاملات الارتباط بين أبعاد أنموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام من جهة وبين الأبعاد والأنموذج من جهة أخرى

الأبعاد	عملية التخطيط	عملية التنظيم	عملية التغيير	عملية التقويم	عملية صناعة القرار	عملية تمكين العاملين	الأداة ككل
عملية التخطيط	٠.٦٨	٠.٥٨	٠.٥٩				
عملية التنظيم	٠.٥٨	٠.٥٦	٠.٥٩	٠.٧٨			
عملية التغيير	٠.٥٦	٠.٥٩	٠.٦٧	٠.٩١	٠.٧٣		
عملية التقويم	٠.٧٠	٠.٧١	٠.٩١	٠.٦٦	٠.٨٥	٠.٩١	
عملية صناعة القرار	٠.٨٠	٠.٨٠	٠.٧٠	٠.٨٥	٠.٨٠	٠.٨٧	
عملية تمكين العاملين	٠.٩١	٠.٧٢	٠.٩٧	٠.٨٥	٠.٦٧	٠.٨٧	
الأداة ككل	٠.٧٦	٠.٦٧	٠.٧٦	٠.٧٧	٠.٧١	٠.٨٣	١.٠٠

♦ عند مستوى دلالة (٠.٠٥= ألفا)

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الأنموذج تتراوح ما بين (٠.٥٨ – ٠.٩١)، وقد حاز بُعد (عملية تمكين العاملين) على أعلى ارتباط بالدرجة الكلية (٠.٩١)، فيما نال بُعد (عملية التنظيم) على أدنى ارتباط (٠.٥٦).

• ثبات الأنموذج

تم احتساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للنموذج باستخدام معادلة (كروباخ ألفا)، وقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩١)، وهي قيمة تؤكد الاتساق الداخل للأنموذج المطور، كما وقعت قيم الثبات للأبعاد الفرعية للأنموذج في المدى (٠.٧٨ – ٠.٩٣) والجدول التالي يبين معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة الستة:

جدول (١٠) معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس السبعة

معامل الثبات	البعد
٠.٨٧	عملية التخطيط
٠.٧٨	عملية التنظيم
٠.٩٠	عملية التغيير
٠.٩٠	عملية التقويم
٠.٩٣	عملية صناعة القرار
٠.٩٢	عملية تمكين العاملين
٠.٩٢	الأداة ككل

• الخلاصة والتوصيات:

لقد تم تطوير الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام في هذه الدراسة بالرجوع إلى إطار نظري واسع، واقتصر المقياس على

(٧٧) معياراً تستوفي معايير الصدق، وتغطي (٧) أبعاد رئيسة في الأداء. في ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول بأن معايير الأنموذج المقترح أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم يتمتع بخصائص سيكومترية تجعله أداة موثوقاً بها يمكن صالحة للاستخدام، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها. إن ما يميز هذا الأنموذج المطور لقلّة نماذج مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام في الدول العربية حتى الآن. ويوصي الباحثون بأن تقوم مؤسسات التعليم في الدول العربية بتطبيق الأنموذج والإفادة منه لإعادة هندسة العمليات الإدارية فيها بشكل يسهم في تجويد أداؤها؛ نظراً لحاجتها لنماذج تحقق النهوض بالمؤسسات التعليمية.

• المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- حامد، نجلاء محمد وزيدان، أسماء مراد صالح مراد (٢٠٢٠). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي. *العلوم التربوية- جامعة القاهرة*، ٢٨ (٣)، ١٧-١١٧.
- الحوسني، لطيفة علي (٢٠١٢). *عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية في دولة الامارات العربية المتحدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- خالد، عادل سعيد (٢٠٢١). متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. *مجلة القلم- جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، ٢٧٤، ٣٧٠-٣٩٩.
- عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد محمد (٢٠١٣). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، *الهندرة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية- جامعة قناة السويس*، ٢٦٤، ١-٦٨.
- الزناتي، حماد جابر عبد الفتاح علي (٢٠٢٠). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مصر. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية*، ٤٤، ٥٤-٧٠.
- سالم، هدى السيد علي (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية في ضوء هندسة العمليات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة القاهرة. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية- جامعة مدينة السادات*، ١٥٤، ١-٢٧.
- الشهري، رحاب بنت حيدر علي آل معافا (٢٠٢٢). متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية- جامعة تعز فرع التربية*، ٢١، ١٧٢-٢٠٧.
- صميلي، صفاء محمد يحيى (٢٠٢٤). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان. *مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس*، ١٩ (١٣)، ١١٨-١٤٩.
- الطراونة، سليمان محمد وخاطر، ايمن (٢٠١١). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، ٤، ٢٦٧-٣١١.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠١٧). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي- جامعة العلوم والتكنولوجيا*، ١٠ (٣٠)، ١٠٣-١٢٤.

- الفوزان، إلهام إبراهيم فوزان والتويجري، فاطمة بنت عبد العزيز بن حمد (٢٠٢٠). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الآداب والعلوم الإنسانية*، ٢٨(١٥)، ٥٠-٨٢.
- مساعدة، عاصم محمد محمود (٢٠٢٤). *هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة...* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت
- النخعي، فهد علي عبد الله (٢٠٢٠). معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العامة للتربية والتعليم محافظة عدن. *جامعة عدن - نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي*، ع (٤١)، ١٦٧-٢٠٧.

• ثانياً: المراجع الانجليزية:

- Hammed, M. & Champ, S, (2000). *Reengineering the corporation – A manifests for Business Revolution* /. New York/: HarperCollins, Books.
- Hooda, A. (2014). / Emergence of Business Process reengineering literature review *Up journal of information technology* 10(3),61-75.
- Mark (2001) BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case Java 'for Integration *Topics in Health Information Management* ' Vol (4)
- Waqanimaravu, M, Arasanmi, C. (2020) Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, VOL. 23, NO. 3, 216–227

