



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الحاج لخضر _ باتنة _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

شعبة علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

**تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية
(الهندرة الإدارية)**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس

تخصص إدارة وتسيير تربوي

إشراف الأستاذ الدكتور: العربي فرحاتي

إعداد الطالبة: عواطف بوقرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	علي بن راجل
مشرفا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	العربي فرحاتي
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	زين الدين مصمودي
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	زين الدين ضياف
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	وسيلة بن عامر
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	السعيد عواشيرة

السنة الجامعية: 2015/2014

1436 /1435

إهداء

أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع هذا:

إلى سندي ومصدر قوتي .

التي وقفت إلى جانبي مشجعة ومحفزة.

ووفرت لي سبل الراحة من أجل إتمام هذا العمل.

أمي حفظها الله وحماها لنا.

إلى اللواتي عشن معي مراحل إعداد الرسالة منذ

أن كانت فكرة وحتى تم انجازها. أخواتي العزيزات

حفظهن الله لي.

إلى مصدر بهجتي وفرحي حفظه الله

ابن أختي "براء"

إلى الأخ أحمد.

إلى زوج أختي جمال.

إلى كل من ساعدني في انجاز رسالتي

ولو بالكلمة الطيبة.



شكر وامتنان

أشكر الله عز وجل على أن من علي بانجاز هذه الدراسة المتواضعة وإخراجها إلى حيز الوجود . داعية الله أن ينفع بها الإسلام والمسلمين وأن يجعلها في ميزان حسناتي.

أتوجه بشكري الجزيل وتقديري ووافر امتناني للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور فرحاتي العربي . وذلك لإشرافه

على رسالتي، وحسن توجيهه ورعايته. حيث ظهر ذلك جليا على هذه الرسالة فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بشكري الجزيل وخالص امتناني لكل من ساهم من بعيد أو قريب في انجاز هذا العمل.

أبدأ بجنود الخفاء الذين لم أتعرف عليهم، العاملين بمديرية التربية لولاية المسيلة، والذي كان لهم الفضل في إعدادي للدراسة التطبيقية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أدوات الدراسة من داخل الوطن وخارجه. ولم يخلوا علي بتوجيهاتهم القيمة.

كما أتقدم بشكري الجزيل لكل من ساهم معي في تطبيق الدراسة ميدانيا من مراقبين ومستشاري

توجيه، كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ "نقيبيل" على مساعدته في تطبيق أدوات الدراسة

ميدانيا.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل شكري للأستاذ "العمرى توفيق" على تصحيحه

لأخطائي في اللغة الانجليزية.

لكل هؤلاء أتمنى أن يجعل الله مساعدتهم لي في ميزان حسناتهم



تطوير الإدارة المدرسية في ظل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة الإدارية)

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية من خلال فصولها النظرية والتطبيقية إلى التعرف على مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال اعتماد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ببعض المؤسسات الثانوية بولاية المسيلة. حيث عملت على تقسيم البحث إلى مجموعة من الأسئلة الرئيسية والفرعية ، وللإجابة على فرضياتها اعتمدت المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذه الدراسات التربوية، من حيث وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين:

الأولى: لقياس درجة توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، تكونت من (32) فقرة موزعة على 04 مجالات: مجال الاستعداد للتغيير، مجال التمكين الإداري للعاملين، مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية، ومجال توفر متطلبات التحول للإدارة الالكترونية.

الثانية: لقياس نتائج تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير الإدارة المدرسية، تكونت من (33) فقرة موزعة على مجالين: مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، ومجال تجويد الخدمة.

وتم التأكد من صدقهما باعتماد الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، كما تم التأكد من ثباتهما من خلال اعتماد طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألف كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات لكلا الأداتين (0,906)، (0,975). وتم توزيع الاستبانتين على عينة الدراسة المكونة من (198) من أصل (407) أستاذ وأستاذة موزعين على (09) ثانويات بالولاية.

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام: برنامج الرزم الإحصائية (spss) لقياس: النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية، التجزئة النصفية، ألفا كرونباخ، اختبار " ت " لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي، اختبار Isd لتبيان الفروق البعدية.

وقد توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية إلى النتائج التالية:

— تتوفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بالإدارة المدرسية؛ المتمثلة في الاستعداد للتغيير، والتمكين الإداري للعاملين، وتوفير متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية، وتوفير ثقافة الجودة الإدارية؛ بدرجة متوسطة قدرت بـ (2,65).

— يتفق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، المتمثلة في تبسيط إجراءات العمل الإداري، وتوحيد الخدمة، بدرجة عالية قدرت بـ (2,28).

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعملية في وجهات نظر الأساتذة بخصوص درجة توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، والتصنيف، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة تعزى لمتغير التصنيف والخبرة المهنية، بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة عملية بهذا الخصوص تعزى لمتغير الجنس، والتصنيف، الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي.

وبناء على النتائج سالفة الذكر خرجت الباحثة بتصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية باعتماد تكنولوجيا المعلومات من خلال دمج، وإضافة، وإلغاء، وتطوير بعض العمليات الإدارية، بهدف تطوير الإدارة المدرسية؛ وتبسيط إجراءات العمل بها وتوحيدها.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وامتنان
ج	ملخص الدراسة
هـ	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
2_1	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة	
05	1_ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
11	2_ فرضيات الدراسة
12	3_ منهج الدراسة
13	4_ أهداف الدراسة
15	5_ أهمية الدراسة
16	6_ أسباب اختيار موضوع الدراسة
17	7_ التعريف بمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
21	1- الدراسات التي تناولت التطوير الإداري
26	2- الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية
36	3- الدراسات التي تناولت إدارة التغيير

39	4- الدراسات التي تناولت الجودة الإدارية
42	5- الدراسات التي تناولت التمكين الإداري
45	6- الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية
51	7- الدراسات التي تناولت تبسيط إجراءات العمل الإداري
54	8- الدراسات التي تناولت تجويد الخدمة
57	9- التعليق على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثالث: الإدارة المدرسية وتطويرها	
أولاً: التعريف بالإدارة المدرسية	
66	1 _ تعريف الإدارة المدرسية
70	2_ نشأة الإدارة المدرسية
72	3_ أهمية الإدارة المدرسية
74	4_ أهداف الإدارة المدرسية
75	5_ المدارس والاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية
78	6_ مدخلات الإدارة المدرسية
80	7_ المتغيرات العالمية المعاصرة المؤثرة على الإدارة المدرسية
82	8_ أنماط الإدارة المدرسية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة
86	9_ مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة
ثانياً: تطوير الإدارة المدرسية	
90	1_ تعريف تطوير الإدارة المدرسية

92	2_ أهداف تطوير الإدارة المدرسية
94	3_ آليات تطوير الإدارة المدرسية
96	4_ استراتيجيات تطوير الإدارة المدرسية
99	5_ معوقات التطوير الإداري بالإدارة المدرسية
الفصل الرابع: التعريف بمدخل إعادة الهندسة الإدارية وإجراءات تطبيقاته	
أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية	
102	1_ تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
106	2_ تأصيل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
109	3_ أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة
110	4_ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية
113	5_ خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية
115	6_ مجالات إعادة هندسة الإدارة المدرسية
116	7_ المداخل الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
118	8_ أسس ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية
119	9_ تشخيص الوضع المدرسي في ضوء شروط الهندرة الإدارية
122	10_ فوائد الهندرة الإدارية على العمليات الإدارية
128	11_ عوامل نجاح وفشل الهندرة الإدارية في ظل معوقات تطبيقها في المؤسسات التعليمية
ثانياً: إجراءات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	
133	1_ متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
155	2_ قواعد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية
157	3_ منهجية ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

161	4_ فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية	
أولاً: الدراسة الاستطلاعية	
166	1_ حدود الدراسة الاستطلاعية
167	2- عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها
168	3_ خطوات إعداد أدوات الدراسة
178	4- نتائج الدراسة الاستطلاعية
ثانياً: الدراسة الأساسية	
180	1_ نموذج الدراسة الأساسية ومتغيراتها
181	2_ التقنيات المنهجية للدراسة
187	3_ الإجراءات التطبيقية لأداتي الدراسة
188	4_ أساليب التحليل الإحصائي
الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج	
190	1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
229	2_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
247	3_ النتائج المتوصل إليها في ظل التحليل الإحصائي والتحقق من فرضيات البحث
التصور المقترح لإعادة هندسة بعض العمليات الإدارية	
250	1_ أهداف التصور
251	2_ مقومات بناء التصور المقترح
252	3_ متطلبات تطبيق التصور المقترح

253	4_ مراحل ومجالات تطبيق التصور المقترح
253	4_1: تشخيص العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة
254	4_2 تحديد العمليات الأساسية ومشاكلها وطبيعة تعديلها
255	4_3 وصف مختصر للعملية بعد إعادة هندستها وفرص تطويرها
259	5_ الآليات والتوصيات المقترحة لتطبيق التصور المقترح
262	خاتمة
264	قائمة المصادر والمراجع
275	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس والتصنيف والخبرة والمؤهل العلمي	167
02	يوضح نتائج التحكيم.	171
03	جدول يوضح قيم "alpha cronbach" لمجالات الاستبيان الأول	173
04	جدول يوضح نتائج التجزئة النصفية للاستبيان الأول.	174
05	جدول يوضح قيم "alpha cronbach" لمجالات الاستبيان الثاني	177
06	جدول يوضح نتائج التجزئة النصفية للاستبيان الثاني.	178
07	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينتها.	184
08	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.	186
09	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والعائدة والصالحة.	187
10	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتفاق الأساتذة على توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازليا	190

11	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفر الاستعداد للتغيير.
12	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تمكين العاملين بالمؤسسة
13	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات توفر ثقافة الجودة الإدارية.
14	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
15	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتفاق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازليا
16	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري.
17	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تجويد الخدمة.
18	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للنتائج.
19	جدول يوضح نتائج t لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة حسب الجنس.
20	جدول يوضح نتائج t لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة حسب التصنيف.
21	جدول يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير المؤهل العلمي للمقياس الأول
22	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي
23	جدول يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة في جميع مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي
24	جدول يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير الخبرة المهنية للمقياس الأول
25	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات

	لضرورة توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة وفقا لمتغير الخبرة	
219	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولو مجورف_ سميرنوف 1Sample k-s	26
220	جدول يوضح نتائج اختبار "T" لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس.	27
221	جدول يوضح نتائج t لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب التصنيف.	28
222	جدول يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير المؤهل العلمي للمقياس الثاني	29
223	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي	30
225	جدول يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في جميع مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	31
226	جدول يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير الخبرة المهنية للمقياس الثاني	32
227	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا لمتغير الخبرة المهنية.	33
228	جدول يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات الأساتذة بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب سنوات الخبرة	34

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات تنفيذ عملية التمكين	143
02	خطوات تطبيق عملية التمكين	143

180	نموذج الدراسة	03
-----	---------------	----

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
275	قائمة الأساتذة المحكمين	01
276	نسبة اتفاق الأساتذة على كل بند من بنود الاستبيان الأول	02
279	نتائج صدق المحتوى لفقرات الاستبيان الثاني.	03
282	استبيان متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	04
286	استبيان نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الإدارة المدرسية	05

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغييرات مضطربة في المجالات المختلفة، إذ سعت المنظمات إلى انجاز انتقالات نوعية في مستويات أدائها كمحاولة منها لتحقيق الجودة في الأداء، وفي الخدمات المقدمة، وللوصول إلى هذا المبتغى وجب على المؤسسات امتلاك رؤية واضحة حول الاستفادة المناسبة من التطور الذي يشهده عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لما تتمتع به هذه التكنولوجيا من دقة، وسرعة كبيرة، وتوظيفها بشكل ناجح يخدم الهدف المنشود من التطوير. (محمد مصطفى القصيمي، 2009)

وقد تزايد الاهتمام عالمياً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين المنصرم بجودة التربية والتعليم (Quality of Education)، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم. وانخفاض مستويات الجودة؛ الذي يتضح في انخفاض مستوى المنتج التعليمي، وانخفاض الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية، وبين المجتمع؛ حيث تواجه النظم التعليمية في بداية القرن الحادي والعشرين تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم؛ الذي تقدمه المؤسسات التعليمية. خصوصاً في ظل التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية؛ التي أجبرت المؤسسات التعليمية على متابعة متطلبات التنمية، وتوفير الإمكانيات المادية، والبشرية لتحقيق هذا المطلب. إذ أصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأجل تحسين السياسات التعليمية الحالية. (المناصير، 1994، 9)

ولعل مؤسسات التعليم أصبحت بحاجة لتحليل وتفسير بيئتها، وتحديد أدوارها الخاصة؛ في ظل المطالب المتزايدة للبيئة المعقدة، والديناميكية؛ للتمكن من وضع رؤية واضحة، ومشاركة لكيفية تطويرها، والوسائل الضرورية لضمان ذلك التطوير. (مارجريت، 2006، 45)

ولعل العمليات الإدارية بإدارتنا المدرسية الحالية أصبحت تشهد ضرورة للتطوير والتغيير، خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة؛ هذا التطوير الذي يمكن اتخاذه في ظل اعتماد منهج من المناهج الإدارية الحديثة، ولعل أحدثها منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ الذي جاء مباشرة بعد مدخل الجودة الشاملة؛ هذا المدخل الذي يعنى باستخدام نظم المعلومات، وبالتحديد نظام تخطيط العملية بمساعدة الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة. والذي أخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين في الميدان التربوي والإداري؛ بعد أن أثبت نجاعته بمؤسسات وإدارات الأعمال. والذي أثبتت الدراسات التربوية إمكانية تطبيقه بالمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق التطوير في أدائها الإداري؛ هذا الأخير الذي شهد ركوداً طويلاً، حيث أننا في الجزائر لم نشهد أي

تغييرات أو تحسينات في طريقة الأداء الإداري برغم التطورات التكنولوجية الهائلة؛ والتي من شأنها تبسيط إجراءات العمل وتحسينه، وتجويد الخدمة المقدمة في ظل عصر الجودة الشاملة؛ هذا الأخير الذي أصبح مطلباً من المطالب الإدارية، والمؤسساتية الحتمية، سواء فيما تعلق بالمنتج التعليمي، أو الخدمة التعليمية المقدمة للتلميذ والأستاذ.

للنظر في مدى توفر متطلبات تطبيق أحدث مدخل إداري للتطوير بمؤسساتنا التعليمية، الثانوية منها خصوصاً، وإمكانية تطوير أدائها الإداري؛ عملت الدراسة الحالية على مناقشة الموضوع من خلال تناولها لستة فصول نظرية وتطبيقية، احتوى الجانب النظري منها: على الفصل الأول: الذي عني بالتعريف بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني: فقد عني بإعطاء لمحة عن بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تطوير الإدارة المدرسية، ومتطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتعليق عليها، أما الفصل الثالث: فقد عني بالإدارة المدرسية وتطويرها، وخلصنا في الفصل الرابع إلى التعريف بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وإجراءات تطبيقه.

أما الجانب التطبيقي: فقد احتوى على فصل خامس: للتعريف بالإجراءات الميدانية للدراسة، وفصل سادس: لعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات الثانوية، سعياً منها لتحقيق تطوير لإدارتها المدرسية.

الجانب المنهجي

الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة

1_ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

2_ فرضيات الدراسة

3_ منهج الدراسة

4_ أهداف الدراسة

5_ أهمية الدراسة 6_ أسباب اختيار موضوع الدراسة

7_ التعريف بمتغيرات الدراسة

1_ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى بلاد كثيرة متقدمة ونامية بين الحين والآخر إلى تحسين وتطوير الأداء المدرسي؛ مستهدفة من وراء ذلك مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة في التكنولوجيا والاتصال. من أجل إعداد جيل من المتعلمين قادر على التعامل، والتفاعل مع مجتمع المعلوماتية. (السيد عبد العزيز البهوشي، (2012)، ص181) خصوصاً في ظل الاهتمام المتزايد بجودة التعليم، ومحاولات تطويره باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة؛ حيث أصبحت المدرسة مطالبة برفع مستوى أدائها، ومطالبة بالتطرق إلى مجالات، واستراتيجيات تنافسية لم تكن معهودة من قبل، كالتنافس بالجودة التي تتبلور في النجاح في تصميم، وتنفيذ، وتقديم الخدمة؛ لإشباع حاجات المستفيدين من تلاميذ وأساتذة وعاملين، وتوقعاتهم.

ولقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة اتجاهات، ومداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها أن تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية، وتحسينها، وكذلك تطوير أدائها، ومن أبرز هذه المداخل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ هذا المدخل الذي يعتبر أحد مداخل التطوير الحديثة الذي يركز على إعادة التصميم السريع، والجذري للعمليات الإدارية. (أحمد إبراهيم أحمد، (2011)، ص141) والذي يهدف إلى خفض التكاليف، وسرعة إنجاز الأعمال في المنظمات وبكفاءة عالية. من خلال المقوم التقني الذي يركز على الاستخدام المكثف لشبكات الحاسبات الآلية المترابطة، التي توفر إمكانية إكمال جميع إجراءات العمل الورقي بالعملية الكترونية، وتقديم معظم الخدمات بطريقة آلية مرتبطة بخطوات عملية بما يحقق التخلص من الأعباء، والإجراءات الإدارية. (سعاد الحارثي، (2007)، ص71)

وقد أكدت دراسات عديدة على نجاعة هذا الأسلوب في الإدارة منها دراسة (Tummy,1996) ودراسة (Dungy ,1996) اللتان أكدتا أنه باستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية ارتقى مستوى الخدمات الإدارية، والتعليمية في الجامعات.

كما أكدت دراسة (الديحاني،2009) على إمكانية تطبيق الهندرة الإدارية في المؤسسات الأكاديمية، وضرورة الاعتماد على الإمكانيات التكنولوجية، والموارد البشرية لإعادة هندسة المؤسسات التعليمية؛ حيث أن نجاح، وتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في ظل اعتماد منهج إعادة الهندسة مرهون بتوفر مجموعة من المتطلبات تتمثل أولاً: في الاستعداد للتغيير وتقبله، والذي يتمثل في الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم، والممارسات، والبناء التنظيمي؛ إذ يعد هذا المتطلب أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة؛ حيث يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة؛ تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. (أحمد الشيبان وعنان حمور،(2011)،(347)

وقد أكدت نتائج دراسة رويلى (2003) أن اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير والتطوير التنظيمي كانت ايجابية، بما يعني أن هناك استعداد للتغيير لدى العاملين.

كما تتطلب إعادة الهندسة توفر تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة التي تيسر أداء الأعمال الإدارية؛ إذ أكدت دراسة عبد المنعم مصطفى البسطويسي (1993) أنه توجد خدمات عديدة يمكن أن يقوم بها الحاسب لتيسير العمل الإداري، والفني، والتربوي للمدرسة، من تنظيم، ومراقبة نشاطات وأعمال المدرسة، والطلاب، والإداريين بالمدرسة، وإعداد الميزانية السنوية، وصرف الرواتب، وضبط سجلات الطلاب والمدرسين، وإعداد التقارير الإدارية، والمحاسبية، والتربوية، وسرعة إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الخاصة بحل المشاكل التربوية، وحصر احتياجات المدرسة من أثاث، وكتب. وفي إشارة إلى دور الإدارة الالكترونية أكدت دراسة موشيه تليم وتيهاتا

بوفسكي Moshe Telem and Tehita Buvitski (1995) أن إدخال نظام الإدارة الالكترونية بواسطة الكمبيوتر إلى المدارس، أسفر عن تغير في شكل أعمال السكرتارية، والتحكم الإداري، ومظاهر الأدوار الإستراتيجية لمدير المدرسة.

وأكدت دراسة العنزى (2004) إلى الحاجة الكبيرة لاستخدام الحاسب الآلي في جميع مهام الإدارة المدرسية، والتي تتعلق بمهام التخطيط، التنظيم، المتابعة، استعمال المعلومات وتنظيمها.

كما أكدت دراسة غنيم (2006) أن الإدارة الالكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية في جميع مراحل التعليم العام. هذا ما يؤكد دور الإدارة الالكترونية في المساعدة على القيام بأعمال جديدة، لم تكن متوفرة من قبل كالتخلص من الأنماط الجامدة والقديمة، وإنجاز الأعمال بحركة، وسرعة، ومرونة، وشفافية. (أحمد الشيباب وعنان حمور، (2011)، 345) تحقيقاً لمفهوم الجودة الإدارية في العمل؛ حيث أصبحت المؤسسات التربوية الحديثة تولي مزيداً من الاهتمام بجودة العمليات الإدارية المصاحبة للخدمات التعليمية، وأصبح نظام الجودة الإدارية أحد العناصر الأساسية للتنافس بين المؤسسات التعليمية لتحسين، وتطوير عملياتها الإدارية. وقد اقترحت دراسة السمان (2003) نموذج إداري يعمل على تعويض جوانب النقص، وتعديل الخلل الذي قد يكون في المؤسسة، مما يضمن نجاح المؤسسة، وتحسين مستوى أدائها، وتحقيق التنمية المستدامة.

وقد أكدت دراسة الكعكي (2007) على أن جودة الأداء تتحقق إذا وجد توصيف دقيق للمهام، ومنح الصلاحيات التي تناسب هذه المهام. هذا ما يؤكد أهمية العنصر البشري في نجاح تنفيذ إعادة الهندسة، إذ لا يمكن تجاهل أهمية التمكين، وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. (أحمد الشيباب وعنان حمور، (2011)، 346) حيث أكدت دراسة العساف (2006) العلاقة الايجابية بين التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي.

كما أوضحت دراسة حسين حريم وشاكر الخشالي (2007) الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في فاعلية الجماعة. كما أكدت دراسة الطراونة (2006) العلاقة الايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية.

من خلال التعرف على ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية نستنتج بأنها تسعى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ. حيث أكدت دراسة مكتب هيئة التشريع التربوي في ولاية أوهايو (1998) أن تحويل نظم المعلومات الإدارية التربوية إلى قاعدة بيانات يؤدي إلى تبسيط العمل الإداري. كما أكدت دراسة برنارد Bernad (2001) أن استخدام تقنية الانترنت يخدم العمل الإداري التربوي بشكل آلي، مما يزيد من الإفادة من الوقت، والجهد، وتسهيل المهام وتبسيطها.

كما أكدت دراسة عمر (2000) أن استخدام وسائل التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية؛ يحقق نتائج ايجابية في مجال العمل بدرجة كبيرة تتمثل في الدقة في العمل، وتقليل الأخطاء، والإسهام في الانجاز، مما يدفع إلى تحقيق الجودة في الأداء.

ونظراً لأن الإدارة المدرسية في بلادنا تعاني من ركود في أساليبها؛ مما قد يؤثر سلباً على نتائجها التربوية بوضاعة أهدافها التي تحققها في الواقع، ويمكن أن يكون ضعف (نتائج امتحان البكالوريا) بوصفها مخرجات المؤسسة التعليمية الثانوية، أحد المؤشرات التي تعود إلى هذا الركود في الأسلوب التربوي الإداري. حيث أن التعاطي مع المشكلات التعليمية في الوسط التعليمي المؤسسي تحكمها قوانين تقليدية عتيقة وثقافة في التسيير تعود إلى خطاب فلسفة الرقابة والحراسة... وهو ما جعل ثانوياتنا التعليمية في محل تعارض وتناقض مع مستجدات الثقافة الإدارية في عصر المعلومات وبات ما يجري في محيطها أسرع في التجديد والابتكار من ما يجري في داخلها.

الأمر الذي يدعوا إلى التفكير في إمكانية استحداث وضعيات إدارية جديدة بطريقة إعادة الهندسة الإدارية؛ من شأنها أن تضخ الحياة في الثانويات وتحرك الإيرادات، وتحفز الذكاء، وتستحضر الشعور بالمسؤولية.

ولعل مدخل إعادة الهندسة الإدارية باعتباره صيغة مبتكرة للتجديد والتحديث، يمكن أن يقود إلى الخروج من حالة الركود الإداري، وتقبل التغيير والسعي للتطوير.

في ظل هذا الطرح برزت لنا مجموعة التساؤلات الإجرائية، والإحصائية والعملية التالية:

التساؤلات الإجرائية:

1_ ما درجة اتفاق الأساتذة على توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

والذي تفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية:

1_1 ما درجة اتفاق الأساتذة على توفر الاستعداد للتغيير ؟

2_1 ما درجة اتفاق الأساتذة على توفر التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة ؟

3_1 ما درجة اتفاق الأساتذة على توفر ثقافة الجودة الإدارية ؟

4_1 ما درجة اتفاق الأساتذة على توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ؟

2_ ما درجة اتفاق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

والذي تفرع عنه:

2_1 ما درجة اتفاق الأساتذة على إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات

الإدارية ؟

2_2 ما درجة اتفاق الأساتذة على إمكانية تجويد الخدمة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

3- ما هو التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ظل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

التساؤلات الإحصائية والعملية:

1_ هل الفرق دال إحصائيا وعمليا في وجهات نظر الأساتذة بخصوص توفر متطلبات تطبيق أسلوب

إعادة الهندسة الإدارية؟

2_ هل الفرق دال إحصائيا وعمليا في وجهات نظر الأساتذة بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية

من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

2_فرضيات الدراسة: في ظل النظريات المعيارية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وما توصلت

إليه الدراسات السابقة من نتائج استوتحت الباحثة مجموعة الفرضيات التالية:

الفرضيات التقديرية:

1_ يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

والذي تفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية:

1_1 يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر الاستعداد للتغيير.

2_1 يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة.

3_1 يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر ثقافة الجودة الإدارية.

4_1 يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2_ يتفق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

والذي تفرع عنه:

2_1 يتفق الأساتذة على إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

2_2 يتفق الأساتذة على إمكانية تجويد الخدمة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

وانطلاقاً مما ذكره كيرك Kirk (2010) عن أن الدلالة الإحصائية تشير إلى ما إذا كانت نتائج الدراسة، نتائج حقيقية أم أنها ترجع إلى الصدفة فقط، وبأن الدلالة العملية أو ما يعرف بحجم الأثر تشير إلى ما إذا كانت النتائج مفيدة من الناحية العملية فعلاً. (طلال البارقي، (2012)، 06) ونظراً لأن أغلب الدراسات الحديثة أكدت بأن الدلالة الإحصائية وحدها لا تكفي للحكم على الفرضية، ومما إذا كان الفرض الإحصائي فعلاً مقبول، لأن الأمر يرجع إلى حجم العينة، وحجم الأثر الذي يؤكد لنا فائدة النتائج من الجانب العملي، ارتأت الباحثة إدراج الدلالة الإحصائية والدلالة العملية للتأكد من دلالة النتائج المتوصل إليها. وتمثلت فرضياتها الإحصائية والعملية فيما يلي:

الفرضيات الإحصائية والعملية:

1_ يعد الفرق دال إحصائياً وعملياً في وجهات نظر الأساتذة بخصوص درجة توفر متطلبات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

2_ يعد الفرق دال إحصائياً وعملياً في وجهات نظر الأساتذة بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3_ منهج الدراسة: يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع البحث، وتختلف المناهج المستخدمة في البحوث العلمية تبعاً لنوع الدراسة والهدف منها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة؛ حيث استعرضت الدراسات السابقة ذات العلاقة بتطوير الإدارة المدرسية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية؛ وذلك لوصف وتحليل الدراسات والبحوث وما تضمنته من أفكار ورؤى مختلفة تتعلق بموضوع هذه الدراسة في ضوء الاتجاهات الفكرية الإدارية المعاصرة. ووصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على أهم متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية، ومعرفة مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال تطبيق مدخل الهندرة الإدارية، وذلك من خلال الوقوف على آراء الأساتذة للوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات مغزى للاستفادة منها .

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوبين مكملين لبعضهما البعض وهما:

الأسلوب النظري: تم استخدام المسح المكتبي لأهم الأدبيات والجهود العلمية، وذلك بالاعتماد على الكتب والمصادر والمراجع والمقالات، وكذلك الدراسات العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات المختلفة والدراسات السابقة؛ التي تبحث في هذا الموضوع. ومنها الإدارة المدرسية واستراتيجيات التطوير الإداري التي تتضمن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمرتكزات، والجوانب التي تشملها .

الأسلوب الميداني: وهو أسلوب جمع المعلومات الأولية من خلال المسح الميداني؛ حيث طورت الباحثة استبانتين تشتمل على مجموعة من الفقرات؛ التي يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً، واستخلاص النتائج منها.

4_ أهداف الدراسة:

بناءً على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق

الأهداف التالية:

الأهداف النظرية:

__ الوقوف على أهم الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية التي أفرزتها المتغيرات العالمية المعاصرة.

__ بلورة أهم الأسس العلمية التي يقوم عليها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

__ إلقاء الضوء على مفهوم التطوير الإداري بصفة عامة، والتطوير الإداري المدرسي بصفة خاصة.

__ التعرف على أهم المتغيرات العالمية المعاصرة في ميدان الإدارة.

__ التعرف على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الأهداف العملية:

__ الوقوف على إمكانيات تبسيط إجراءات العمل الإدارية وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ .

__ الوقوف على الاختلافات في آراء الأساتذة بخصوص توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات

الإدارية، وإمكانية تطوير الإدارة المدرسية، وفيما إذا كانت تعزى لمتغير الجنس والتصنيف والخبرة والمؤهل العلمي.

__ تقديم ملامح للخطوات الإجرائية المقترحة لإعادة هندسة بعض العمليات الإدارية من خلال التصور المقترح.

5_ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في كونها تعمل على إبراز أهمية تحديد وتقييم العمليات الإدارية في ضوء مستجدات علم الإدارة المعاصرة، والحاجة إلى تحسين إجراءات العمل الإدارية، وتجويد الخدمات المقدمة للتلميذ والأستاذ؛ من خلال ابتكار، أو إيجاد، أو تصميم وضعيات إدارية جديدة. وتبرز أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية من خلال:

الأهمية النظرية:

__ تناولها بالدراسة لمدخل إداري حديث يعد من أحدث التقنيات والتحويلات الإدارية بعد إدارة الجودة الشاملة. حيث تمثل هذه الدراسة نموذجاً لتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

__ تناولها لأسلوب من أساليب تبسيط الإجراءات الإدارية وتجويدها لتحقيق التطوير والتغيير المنشود؛ في عصر تكنولوجيا المعلومات.

__ بالإضافة إلى كونها تعتبر الأولى من نوعها على المستوى المحلي __ حسب علم الباحثة __ التي تحدثت عن تطوير العمل الإداري بصفة عامة، وتطوير الإدارة المدرسية بصفة خاصة، والتي تناولت مدخل من المداخل الإدارية الحديثة في التطوير، بعد أن كان هذا المدخل معتمداً في الميادين الصناعية، والإنتاجية، والخدماتية فقط. حيث ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت الموضوع بالجزائر، لاحظت ندرة للدراسات التي تناولت مدخل الهندرة الإدارية، خصوصاً بالمؤسسات التعليمية الثانوية، والمتوسطة، والابتدائية.

الأهمية التطبيقية: وتتجلى في:

__ الاستفادة من مقياس درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات الثانوية والتعرف على إمكانية تطبيقه بمؤسساتنا الثانوية.

__ الاستفادة من مقياس إمكانية تطوير الإدارة المدرسية باعتماد مدخل إعادة الهندسة بالمؤسسات الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في تبسيط إجراءات العمل الإداري وتجويد الخدمة، والتعرف على إمكانية تقبلهم للتغيير المرجو.

__ أهمية الوقوف على آراء الأساتذة، لأنهم المعنيين بالتطوير، وهم أدرى بالنقائص الملاحظة على مستوى الإدارة.

__ ذلك بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ستعمل على اقتراح تصور حديث لتطوير الإدارة المدرسية في ظل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ التي لاحظنا بأنها أصبحت شكلية يجب إعادة النظر فيها.

6_ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

في الحقيقة لم يكن اختيار الباحثة لهذا الموضوع صدفة بل جاء نتيجة لتفكير عميق دام قرابة 3 سنوات حيث كانت لها الرغبة في تناوله كموضوع لرسالة الماجستير، إلا أنه ونتيجة لملاحظتها لنقص الأدبيات المتعلقة به فقد فضلت تأجيله، والشيء الأساسي الذي دفعها للتمسك بهذا الموضوع هو ملاحظتها لاهتمام الكثير من الباحثين في مجال الاقتصاد، وإدارة الأعمال به لما يحققه من نتائج على مستوى المؤسسات الإنتاجية، وعلى مستوى التطوير الإداري لهذه الأخيرة. وبعد إطلاعها على الساحة التربوية وما يجري بها من إصلاحات على مستوى المناهج، وطرق التدريس، وحتى توقيت العمل؛ فقد لاحظت بأن الاهتمام منصب على الجانب

البيداغوجي دون الجانب الإداري؛ مما أثار الفضول للدراسة في هذا الميدان من خلال اقتراح تطوير على مستوى أداء العمليات الإدارية، ويمكننا إبراز بعض النقاط التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

__ يعتبر التطوير الإداري محور اهتمام العديد من المؤسسات والمنظمات .

__ سعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا وزارة التربية لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمؤسساتها

التعليمية؛ حيث لا يمكنها أن تحقق هذا المبدأ إلا من خلال إحداث تغييرات جذرية على مستوى ثقافتها التنظيمية بما يسمح باستيعاب هذه المداخل المتعلقة بالجودة خصوصا على مستوى إدارتها.

__ يمكن أن يفيد البحث في التعرف على الخطوات الرئيسية للتطوير الإداري.

__ قد يسفر البحث على توجيه أنظار المهتمين، والمسؤولين عن تسيير قطاع التربية إلى ضرورة إجراء

دراسات، وبحوث ميدانية تساعد على التطوير الإداري، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

__ قد يسفر هذا البحث في لفت الانتباه إلى إستراتيجية حديثة في التسيير الإداري؛ والتي تعمل بطريقة غير مباشرة

على التخفيف نسبيا من الصراعات الإدارية، والضغط النفسية والمهنية للإداريين، والأساتذة وحتى التلاميذ؛ والتوجه إلى العمل التوجيهي بدل العمل الرقابي المعمول به حاليا.

7_ التعريف بمتغيرات الدراسة:

تطوير الإدارة المدرسية : تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: تطوير الأداء الإداري للمؤسسة في ظل استخدام

تكنولوجيا المعلومات؛ وتقاس درجة إمكانية تحقيقه من خلال الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ عند

الإجابة عن مجالات مقياس " مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية" والمحددة في الدراسة كما يلي:

مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري: وتقيسه الفقرات من 1 إلى 20، من مقياس " مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية"

مجال تجويد الخدمة: تقديم الخدمات الكترونيا لتوفير الوقت والجهد والمال والتقليل من الأخطاء . وتقيسه الفقرات من 21 إلى 33، من مقياس " مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية".

إعادة هندسة العمليات الإدارية: تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: مدخل إداري حديث يعني بإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. وقد ورد في الدراسة الحالية بمصطلح إعادة الهندسة، الهندرة الإدارية، والهندسة الإدارية؛ اختصارا للمصطلح.

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية: تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: الشروط اللازم توفرها بالثانوية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ عند الإجابة عن مجالات مقياس " متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية" والمحددة في الدراسة كما يلي:

مجال الاستعداد للتغيير: تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: التهيؤ لتقبل تطوير العمليات الإدارية الحالية من خلال تطبيق التكنولوجيات الحديثة والتمكن منها. وتقيسه الفقرات من 01 إلى 07 من مقياس " متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية".

مجال التمكين الإداري للعاملين: تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: منح بعض الصلاحيات للعاملين في أداء العمليات الإدارية. وتقيسه الفقرات: من 8 إلى 16 من مقياس "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية".

مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية: تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: جودة العمليات، والإجراءات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية. وتقيسه الفقرات من 17 إلى 26 من مقياس "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية".

مجال توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية: تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: توفر مجموعة التكنولوجيات الرقمية الملائمة من تجهيزات، وحاسبات آلية، وأجهزة ومعدات، وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، التي تعتمد عليها الإدارة للاتصال لأداء عملياتها الإدارية. وتقيسه الفقرات من 27 إلى 32 من مقياس "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية".

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- 1_ الدراسات التي تناولت التطوير الإداري
- 2_ الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 3_ الدراسات التي تناولت إدارة التغيير
- 4_ الدراسات التي تناولت الجودة الإدارية
- 5_ الدراسات التي تناولت تمكين العاملين
- 6_ الدراسات التي تناولت الإدارة الالكترونية
- 7_ الدراسات التي تناولت تبسيط إجراءات العمل الإداري.
- 8_ الدراسات التي تناولت تجويد العمل الإداري.
- 9_ التعليق على الدراسات السابقة

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وما يتعلق بها من أسئلة، وحدود وفرضيات، وإجراءات، أصبح من الضروري استعراض الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك حتى يتسنى الاستفادة منها في الجوانب المختلفة المتعلقة بها من طريقة سير، وإجراءات، وبناء الأدوات وأخيرا النتائج والتوصيات. وقد اعتمدت الباحثة في الحصول على هذه الدراسات والبحوث على الرجوع إلى ما يسمى بالمعرفة الموضوعية السابقة كالمصادر والمراجع المكتبية، وبعض الرسائل الجامعية، وملخصات بعض الدراسات والدوريات المختلفة، للإطلاع على ما يتعلق بموضوع الدراسة ومختلف المتغيرات المتعلقة بها. والاستفادة منها في بناء هذا الموضوع. وفيما يلي عرض بالتحليل والنقد لبعض منها، ونردها مصنفة وفقا لمتغيرات الدراسة الأساسية والفرعية كالتالي :

أولا: الدراسات التي تناولت التطوير الإداري:

1_دراسة نهلة عبد القادر هاشم(1996) : هدفت إلى التعرف على واقع وكيفية إدارة الوقت في المدرسة الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. وإعطاء التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت. استخدمت المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة كما استخدمت استبيانا على عينة مكونة من (426) من مديري المدارس الابتدائية في بعض محافظات الجمهورية .

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- عدم تغير الهيكل التنظيمي الحالي بالمدرسة الابتدائية تماشيا مع تطبيق صيغة التعليم الأساسي في مصر.
- عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي، وبعضها غير مواكب للتغيرات التي مر بها المجتمع المصري.
- تداخل المسؤوليات والاختصاصات بين العاملين بالمدرسة مع وجود أكثر من رئيس للموظف الواحد.
- عدم تدريب وكلاء ونظار ومديري المدارس الابتدائية على أي جديد يطرأ في مجال الإدارة المدرسية.
- قلة الموارد المتاحة أمام أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة.

وتوصلت الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة بالمدرسة الابتدائية من التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة. (محسن محمود عزب، 2008، 27_29).

2_ دراسة المسلماني (1999): هدفت إلى تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن من وجهة نظر الموظفين. وتوصلت إلى أن مستوى فعالية التطوير الإداري في الأردن كان متوسطاً في مجال نظم المعلومات الإدارية وبخاصة في ضعف مساهمة برامج التطوير الإداري في تعزيز استخدام الحاسوب كأسلوب من أساليب حفظ المعلومات وتحليلها. (محمد العمري، (2010)، 15)

3_ دراسة كونور Conor (2001): هدفت إلى الكشف عن أثر استخدام التكنولوجيا مثل الوسائط المتعددة والأنترنت في تطوير وتنمية أداء الإدارة وفي التغلب على الصعوبات في فرنسا. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة في تطوير وتنمية أداء إدارة الشركات ومواجهة التحديات والصعوبات المختلفة. وأظهرت أن إدارة عمليات التخطيط والأنشطة وعمليات محاكاة التكنولوجيا في الشركات من شأنها توفير تجربة تعليمية غنية وفرص وافرة لممارسة المهارات التكنولوجية في بيئة افتراضية. (محمد العمري، (2010)، 15).

4_ دراسة الرويلي (2003): هدفت إلى استقصاء تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي، وما تشمله هذه العناصر من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق واتصال واتخاذ القرارات، واستقصاء آرائهم حول مدى الأهمية المستقبلية لهذه العناصر للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في شمال المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى كشف اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي في مناطقهم، وعلاقة ذلك بمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي ومدى أهمية توافرها في المستقبل. تكونت عينة الدراسة من (211) فرداً موزعين على إدارات التعليم تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مديري التعليم ونوابهم ورؤساء أقسام الإشراف والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير والتطوير التنظيمي كانت إيجابية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تقديرات أفراد العينة ومدى أهمية توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في المستقبل، وتقديراتهم لاتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي. (نادية حنون، (2010)، 67)

5_ دراسة هيا ابن سفيان (2003): هدفت إلى التعرف على إمكانية تطوير إدارة المدرسة في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات من خلال استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، والكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم

الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ووضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة. وتكونت عينة الدراسة؛ وهي عينة قصدية من 34 مدرسة؛ والتي تمثل 68 مديرة مدرسة ابتدائي، ومساعدة إدارية. أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا بد من ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في التعبير عن آرائهم، إتاحة الفرصة لجميع العاملين من المشاركة في تقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي وحل المشكلات المدرسية وإجراء التغييرات بالمدرسة ودعم أنشطة تحسين الجودة وإنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية. (ابراهيم محمد أبو خطاب، 2008، 68)

6_دراسة داحش العمري(2010): هدفت إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لآراء العاملين فيها، وكذلك التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين المجالات التنظيمية (الأنظمة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية) والتطوير الإداري. وبيان فيما إذا كان هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية تعزى للعوامل الديموغرافية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من (55) فقرة. ويتكون مجتمع الدراسة من (5288) فرداً موزعين على ثلاث مؤسسات وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية البالغة عددها (663) فرداً، وتم توزيع (663) استبانة على عينة الدراسة، حيث استرجعت (603) استبانة واستبعد (11) لعدم صلاحيتها فأصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (592) استبانة. ولتحليل البيانات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين باستخدام الرزمة الإحصائية spss .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن المتوسط العام لمجال الأنظمة كان بدرجة موافقة مرتفعة في حين جاء المتوسط العام لمجالات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية بدرجة موافقة متوسطة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الأنظمة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية) والتطوير الإداري في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية كنتيجة لأثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين المجالات التنظيمية والتطوير الإداري تعزى لمتغير العمر والخبرة والمؤهل العلمي. (محمد العمري، 2010).

عرضت الباحثة (06) دراسات سابقة في مجال التطوير الإداري، منها (05) دراسات عربية نشرت خلال الفترة من عام 1996 م إلى 2010 م ، في حين توصلت إلى دراسة أجنبية واحدة نشرت خلال العام (2001) ، وتنوعت هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها ونتائجها ، وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1_ دراسة بنرود ودولنس **Penrod & Dolence (1992)** : هدفت إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية كعملية للتحويل في التعليم العالي حيث أوضحت الدراسة أن عملية التغيير تتضمن مبادئ وافتراضات متعددة للإدارة كي تعيد النظر في طبيعة العمل والعاملين وتنظيم الأعمال باتجاه المخرجات والنتائج وليس بالتركيز على النشاطات، كما أن العاملين يجب أن يفوضوا الصلاحيات لإبداء آرائهم وواجباتهم المطلوبة. إن التحكم بالعمليات ومراقبتها ونظم تحديد المسؤوليات والمحاسبة يجب أن تبنى في العمليات وفي جهود المنتسبين كي تسهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة ويجب أن تكون مصحوبة بتطوير نظم المعلومات على نطاق واسع وسهولة استخدامها من قبل المعنيين في اتخاذ القرارات في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى أسلوب إداري مختلف عن

الأساليب التي تعودنا عليها في المنظمات المختلفة. يجب أن يكون التغيير جذرياً ويشمل كافة الأقسام وبالذات قسم تكنولوجيا المعلومات وأيضاً فإن توافر الثقافة التنظيمية والعلمية والبحثية يسهل في اتخاذ القرارات الملائمة وتفويض الصلاحيات إلى العاملين والتوجه نحو الإبداع والابتكار في أساليب التعليم العالي. وافترضت الدراسة نماذج للقوى والعوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنجي، 2008)، (61)

2_ دراسة مولس **Moles (1998)**: هدفت إلى تطوير واستخدام نموذج تحديد العمليات الإدارية للمساعدة في جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهدفت إلى توثيق البحوث في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية

وتطوير واختبار نموذج تحديد العمليات بتصميم برنامج حاسوبي معد بهدف تحليل الجهود المطلوبة من المنظمة لتحديد الأولويات الحرجة للعمليات المختلفة التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتطلب التعاون والوقت الكافي من الباحث ومن عاملي المنظمة لتحديد العمليات الحرجة، وقام بتحليل مختلف العمليات وتحديد ما في نموذج يساعد المديرين في تركيز الموارد على العمليات الحرجة في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتم اختيار النموذج من خلال دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج يستغرق وقتاً وجهداً أقل من التطبيقات التقليدية كما أنه يمكن تحويل النموذج لغايات تطبيقه في مؤسسات حكومية ومدنية أخرى ترغب في التركيز على الموارد والعمليات الحرجة في إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنجي، (2008)، 62، 63)

3_دراسة بروسكي Prosci (1999): هدفت إلى محاولة تحديد الجوانب الهامة في تجارب إعادة الهندسة والتوصل إلى الصيغ والممارسات الأفضل في إعادة الهندسة، وقد طبقت الدراسة على (248) منظمة في (44) دولة تضمنت معظم القطاعات المختلفة. من بينها القطاعات المدرسية، وقد اتضح من الدراسات أن إعادة هندسة العمليات الإدارية حققت نتائج عدة من أهمها خفض تكلفة الأداء بمعدل 14% خفض الدورة الزمنية للعمل بمعدل 30% وتحسين جودة المنتج والخدمات بمعدل 22%، وأن 70% من المشاريع التي شملتها الدراسة حققت تحسناً في أدائها في مدة تقل عن ستة أشهر من التطبيق، وأن 75% من المشاريع تقدمت في التطبيق حققت أهداف المشروع أو زادت عليه، وأن 5% فقط لم تحقق نتائج إيجابية، أي حققت نتائج بنسبة 60% من أهدافها المرسومة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق إعادة الهندسة في تلك المنظمات حقق نتائج إيجابية. ومن أهم العوامل التي ساعدت على رفع أداء فرق العمل من وجهة نظر المنظمات المشاركة: الدعم الإداري القوي، توحيد الرؤية والهدف بالنسبة لأعضاء الفريق، استخدام الفريق لمنهجية سبق تجربتها وأثبت نجاحها، توفير وسائل الاتصال المناسبة والسهلة بين الفريق والإدارة العليا ومع بعضهم البعض، قدرة الفرق على الإبداع والابتكار وحل المشكلات التي تعترض سير العمل. (نادية حنون، (2010)، 74)

4_دراسة باسو Basu (2000): هدفت إلى إيجاد إطار عملي يحول اتجاه المنظمة إلى عملية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، اعتمد الباحث على الدراسات السابقة في هذا المجال مركزاً على ثلاثة مستويات هي:

-تنظيم المتغيرات التي تؤثر في العولمة.

-دراسة دور المتغيرات داخل المنظمة.

-اختيار ديناميكية مراحل تنفيذ المشروع لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقد استخدم منهجي البحث الكمي والنوعي ومن أبرز نتائج هذه أن هناك أبعادًا رئيسة للعولمة والفشل في أي بعد يؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه الأبعاد هي البعد الثقافي، والبعد الاقتصادي، والبنية التحتية، والتشريعات والمناخ السياسي وتختلف من دولة لأخرى ولكنها تباينت مع نتائج دراسة الحالة التي بينت أن التشريعات والثقافة التنظيمية هي من أهم الأبعاد في العولمة والفشل فيها يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنجي، (2008)، 63)

5_ دراسة ريكارد **Ricard (2000)**: هدفت إلى التكامل بين إعادة هندسة العمليات ونظرية تطور المنظمة: المنهجية الحديثة للتغيير المنظمي وهي دراسة متعددة الأغراض وضح فيها مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية بوسطن والذي بدأ عام 1996، وسمي هندسة العمليات الإدارية طبقت بشكل كبير في الإدارات العليا للمستشفيات كإستراتيجية لتحسين الأداء في أواسط التسعينات، وتمت دراسة أكثر من (200) مستشفى من خلال استبانة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، الأولى كانت عام (1996) والثانية عام (1999) ودرس البيانات المالية من خلال مؤسسات المستشفيات الأمريكية لمدة (13) سنة بالإضافة إلى زيارات موقعية ودراسة حالة لأربع مستشفيات حيث استخدم أسلوب التحليل الكمي المكثف للأداء المالي والحصة السوقية والتكاليف مقارنة للمرضى وأيام الدخول للمستشفى. توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية حسنت الحصة السوقية ولكنها لم تحسن التكاليف بنفس المستوى مما يدل أنها إستراتيجية نمو أكثر مما هي إستراتيجية تخفيض كلفة في أغلب المستشفيات، وكذلك توصلت أن بعض المستشفيات استطاعت أن تحسن كلا المستويين، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وهو الاستقرار الوظيفي خصوصا في المستوى الأعلى القيادات، ومدى الالتزام بمعايير الأداء للعمليات الإدارية ومخرجاتها خلال كافة مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت كذلك أن من العوامل السلبية للنجاح هو الاعتماد الكبير على المستشارين من خارج المنظمة وعدم مساندة الإدارات الكافي للنشاطات لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنجي، (2008)، 63، 64)

6_ دراسة سجرندر جانز (Schrnederjans 2003): هدفت إلى بيان الهدف الأول من نظام

Exploring Resource Planning (ERP) وهو مساعدة المنظمة لتؤدي أعمالها بكفاءة وفاعلية بشكل متكامل، حيث لا تعتبر جميع المنظمات ناجحة في تطبيقها لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية BPR، وقد أوضحت الدراسة أنه لنجاح أي خطط متعلقة بإدارة المصادر يجب السعي نحو تبني منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تأسيس ثقافة الجودة الشاملة لإيجاد إستراتيجية مبتكرة تعمل على نجاح المنظمة وتحقيق زيادة في الإنتاج واستثمار أفضل للموارد، ونجاح مذهل في تأدية أعمال المنظمة. (سالم زايد خليفة الطنجي، (2008)، 65، 66)

7_ دراسة أحادي (2004): هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

-وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي :
دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، تشكيل العمليات، ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير وتوجد إمكانية للتحسن، ويمكن أن تكون مفيدة في طرق أخرى وأهداف مختلفة. (سالم زايد خليفة الطنجي، (2008)، 66)

8_ دراسة أاتاران (Attaran 2004): هدفت إلى معرفة العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة

هندسة العمليات، وقد اقترحت جملة من قواعد تكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها في منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أشارت الدراسة إلى أبرز المعوقات التي تحد من نجاح تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعوامل النجاح التي تعد من مصادر الطاقة التي تمكنها من التحسينات المستمرة، وتحقيق

الأهداف بأقصى سرعة ممكنة، وتسهيل أداء المهمات، وإعادة تصميم المنظمة من خلال تغيير جذري في طرق العمل المنجزة، وبذلك يتسنى للعاملين إنجاز أعمالهم خارج المكاتب مع الاتصال المباشر مع موقع العمل. (سالم زايد خليفة الطنيجي، (2008)، 66، 67)

9_ دراسة إيول Ewell (2004): هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، أشارت الدراسة إلى أن هناك ضغطاً كبيراً نتيجة العولمة التي تواجه المؤسسات الأمريكية مما جعلها تفكر بضرورة التحسين الجذري لزيادة الفاعلية وكفاءة العمليات وللحفاظ على الميزة التنافسية حيث وجد الباحث أن بعض الباحثين يرون أن التطور في تكنولوجيا المعلومات هو الحل لمعظم مشاكل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصانع والمؤسسات، وتوصل الباحث إلى أن نتائج الدراسة ذات أهمية كبيرة لمختلف الشركات وبشكل خاص شركات التأمين والشركات الخدمية التي تتجه إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وما يرافقها من متطلبات التغيير في ثقافة المنظمة التي تسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان الميزة التنافسية، كما توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنيجي، (2008)، 67)

10_ دراسة تناننت Tennant (2005): هدفت إلى التعرف على العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في بعض الشركات في المملكة المتحدة. استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركات التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك بهدف معرفة مشكلات ومعيقات تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد أشارت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن من أبرز الأسباب لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: ضغوط التنافس الخارجي، السعي نحو تقليل التكلفة الداخلية، تحسين المنتج.

- أن استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات يعد من أبرز المعوقات لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنيجي، (2008)، 67)

11_ دراسة رقية المعاينة (2007) : هدفت إلى التعرف على درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، وتطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية. وتوصلت إلى:

— أن وحدات التنمية الإدارية في الوزارات والمؤسسات إجمالاً لا تؤدي الدور المطلوب منها في مجال التنمية الإدارية بشكل متوازن ومتكامل.

— أن احتياجات وحدات التنمية الإدارية تتركز بشدة في حاجتها الملحة إلى الخبراء المتخصصين في التنمية الإدارية، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات داخل الوحدات.

— يتطلب الأداء الفعال لهذه الوحدات مزيداً من الصلاحيات مما يسمح لها بتحسين أدائها وقيادة عمليات التطوير والتغيير التي أظهرت النتائج وجود حاجة مهمة إليها وخاصة إلى إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة والتنظيم. (سالم زايد خليفة الطنجي، (2008)، 57، 58)

12_ دراسة أحمد وفرانيس وزيري Ahmed ,Francis,Zairi (2007): هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالي في ماليزيا، اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية وأقل دكتاتورية، وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية. وقد قدمت هذه الدراسة إطاراً لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. (نادية حنون، (2010)، 69)

13_ دراسة سلطان الديجاني (2009): هدفت إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي). والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات

الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة. وقد تم ذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث. وتوصلت الدراسة إلى:

__ أن أفراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية).

__ ضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى مسير قائد للتغيير.

__ وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت. (سلطان الديحاني، (أفريل 2009)، 1)

14_ دراسة إياد علي الدجني (2010): هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث ببيان بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

__ وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

— وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

— إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (المهندرة) يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية.

— إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة. (إياد علي الدجني، (2010)، 2)

عرضت الباحثة (14) دراسة سابقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، منها (04) دراسات عربية نشرت خلال الفترة من عام 2004 م إلى 2010 م ، مما يدل على حداثة هذه الدراسات واهتمام الباحثين بهذا المدخل في الميدان التربوي. في حين توصلت إلى (10) دراسات أجنبية نشرت من العام 1992 إلى 2007 ، وتنوعت هذه الدراسات في مواضيعها، وأهدافها، ونتائجها ، وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

ثالثا: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير:

1_ دراسة ريم رمضان (2005) : هدفت للتعرف عما إذا كانت منظمات الأعمال تستند إلى النماذج العلمية عند إدارة التغيير، وعما إذا كان هناك اختلاف في منظمات الأعمال في القطاع العام والخاص من حيث إتباع النموذج العلمي لإدارة التغيير التنظيمي. كما سعت إلى التعرف عما إذا كانت توجد علاقة بين العوامل الديموغرافية كمتغير (السن، الجنس، التحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة، قطاع الأعمال) ومقاومة التغيير. بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل المشتركة للتطوير التنظيمي متمثلة (بالاتصال والعلاقات المتبادلة والتمكين والتفويض والمكافآت وأساليب حل النزاع الشخصي والرضا) و إدارة التغيير.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على جميع المديرين العاملين بالقطاع العام والخاص في المنظمات السورية، وتضمنت عينة الدراسة على (400) مدير تم توزيع استمارات عليهم ولم تتم الإجابة إلا على (320) استمارة فقط. تمت الدراسة الميدانية على محافظة (دمشق ، وريف دمشق) عن المنطقة الجنوبية، ومحافظة حماه ومحافظة حمص عن المنطقة الوسطى .

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة طورت الباحثة استمارة تكونت من (119) سؤالاً تم بناؤها بعد مراجعة النماذج العلمية لإدارة التغيير في أدبيات الإدارة.

وقد خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي.
- تنخفض نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص.
- يوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه.

2_دراسة أحمد عيسى أحمد الهبيل (2008): هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية في تقديرات المعلمين ومدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، اشتملت على (60) فقرة موزعة على المجالات الآتية: الرؤية المستقبلية للمدرسة، تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، القدوة والأسوة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- __ يمارس مديرو المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير بدرجة جيدة.
- __ لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين ومدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.
- __ لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين ومدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالي الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين.

— توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالي القدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. وفي المجموع الكلي لمجالات الإستبانة، وكانت الدلالة لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة.

— لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في مجالي الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين.

— توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في مجال الرؤية المستقبلية للمدرسة لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطى، وفي مجال تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطى وكذلك لصالح شرق غزة على محافظة رفح.

3_دراسة شرف إبراهيم الهادي (2013):هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية، وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير، ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية، وتطرقَت الدراسة أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية؛ كونها من أكثر التجارب نجاحاً. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بالجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصور نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام عبر مراحل تشمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز في الأداء. (شرف إبراهيم الهادي، 2013، 244)

عرضت الباحثة (03) دراسات عربية في مجال إدارة التغيير، نشرت خلال الفترة من عام 2005 م إلى 2013 م، وقد لاحظت الباحثة عدم وجود الكثير من الدراسات التي اهتمت بهذا المجال؛ وان اهتمت به فيكون في شكل نقاط فرعية فقط لا تأخذ حيز كبير في البحث. وقد تنوعت هذه الدراسات في مواضيعها، وأهدافها، ونتائجها؛ وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

رابعا: الدراسات التي تناولت الجودة الإدارية:

1_ دراسة هيرتز Hirtz (2002): هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائدة وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرَت الدراسة على الجامعة الأمريكية والحاصلة علي جائزة الجودة لعام 1990 لتكون أول مؤسسة تربوية تحصل علي "Missouri" هذه الجائزة وفق معايير بالدريديج وقد توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة بين النمط القيادي وإمكانية تطبيق الجودة، وتغيير النمط يساعد في تطبيق الجودة. (شرف ابراهيم الهادي، 2013، 251)

2_ دراسة السمان (2003): هدفت إلى تطوير نموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد تم إتباع منهجية علمية بتطبيق التحليل الوصفي الكمي للوصول إلى الهدف المنشود، حيث تم وضع النموذج بعد مراجعة شاملة ووافية لجوانب الموضوع، ومن ثم اقتراح نموذج إداري يحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص، وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة، بما يتضمن نجاح المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر، والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة. (إياد علي الدجني، 2010، 2)

3_ دراسة أبو فارة (2006): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وتم اختيار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة، تناولت هذه الفرضيات العناصر الرئيسية العشرة لإدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بلغت (234) فرداً، تم اختيارها بصورة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

__ أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، الثقافة التنظيمية، تصميم العملية، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين.

__ تولي الجامعات أهمية لثلاث عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي. (آمال أبو عامر، (2008)، 12)

4_ دراسة الكعكي (2007): هدفت إلى اقتراح تصور لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على الإعداد المهني للإداريات ومستوى أدائهم ومقترحاتهم لتطوير هذا الأداء، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة الدراسة (استبانة)، وتم توزيعها على عينة عشوائية من الإداريات، حيث شملت الدراسة 20 % من المجتمع الكلي للدراسة أي ما يعادل (146) إدارية، وتم استرجاع (125). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: __ أن التدريب أحد العوامل المساعدة على تطبيق الجودة الإدارية.

__ جودة الأداء تتحقق إذا وجد توصيف دقيق للمهام، ومنح صلاحيات تناسب هذه المهام.

__ تنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية تهدف إلى إتقان الأداء.

__ أنظمة المعلومات تساعد في تبادل المعلومات بسهولة ودقة وعدم تضارب المهام. (آمال أبو عامر، (2008)، 17)

عرضت الباحثة (03) دراسات عربية في مجال الجودة الإدارية، نشرت خلال الفترة من عام 2003 م إلى 2007 م، ودراسة أجنبية واحدة نشرت في العام 2002، وتجدد الإشارة إلى أنه توجد العديد من الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة بالدراسة، إلا أنه توجد القليل من الدراسات التي تناولت الجودة بمفهومها الإداري، وتكاد تكون دراسة (الكعكي، 2007) من الدراسات النادرة __ على حد علم الباحثة __ التي تناولت الجودة الإدارية بصفة خاصة. وقد تنوعت هذه الدراسات في مواضيعها، وأهدافها، ونتائجها، وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

خامسا: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

1_ دراسة العساف (2006): هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. (عبد السلام هندر، (2012)، 9)

2_ دراسة حسين حريم وشاكر الخشالي (2008): هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، وجماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعة التي يعملون فيها. وتضمنت الدراسة عددا من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التمكين وتحسين فاعلية الجماعة. (عبد السلام هندر، (2012)، 11)

3_ دراسة الطراونة (2006): هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (343) استبانة، أعيد منها وكان صالحا للتحليل (286) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

- أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطا، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.
- وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار. (تمارا عيسى الرضي، (2007)، 8)

4_ دراسة العتيبي (2007): هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين. وتناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين ونوابهم ومساعدتهم وديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان البالغ عددهم (491) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة العملية والمؤهل العلمي. (تمارا عيسى الرضي، (2007)، (6)

5_ دراسة ربما بنت عبد الرحمن بن عثمان (2008): هدفت إلى التعرف على أسلوب تمكين العاملين والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية (كمتغير مستقل) وتمكين العاملين (متغير تابع). ولاختبار مدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات الوطنية اختارت الباحثة نمط المؤسسات العامة لتطبيق الأسلوب الإداري، واختارت فيها المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية. وقد جمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة من العاملين بالمؤسسة، وقد بلغ عدد مفرداتها (500) مفردة، وقد أسترجع منها (378) استمارة صحيحة تشكل بنسبة 75,6% من العينة، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وأوضحت نتائج البحث: أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، وتشجعهم على التفكير الإبداعي لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة هي الركائز الأساسية لأسلوب التمكين. كما أوضحت النتائج أن هناك تطبيق لأسلوب تمكين العاملين في السعودية وخلصت النتائج أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة، والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم. (عبد السلام هندر، (2012)، (12)

عرضت الباحثة (05) دراسات عربية في مجال تمكين العاملين، نشرت خلال الفترة من عام 2006 إلى 2008، في حين لم تتمكن من الحصول على أي دراسة أجنبية، وقد تنوعت هذه الدراسات في مواضيعها، وأهدافها، ونتائجها، وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

سادسا: الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية:

1_ دراسة عبد المنعم مصطفى البسطوي (1993): هدفت إلى بيان أهمية التشغيل الآلي للبيانات التربوية الخاصة بالإدارة المدرسية وتقييم النظام الحالي الذي تعتمد عليه المدرسة في إدارتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد خدمات عديدة يمكن أن يقوم بها الحاسب لتيسير العمل الإداري والفني والتربوي بالمدرسة من تنظيم ومراقبة نشاطات وأعمال المدرسة والطلاب والإداريين بالمدرسة، وإعداد الميزانية السنوية وصرف الرواتب وضبط سجلات الطلاب والمدرسين، وإعداد التقارير الإدارية والمحاسبية والتربوية، وسرعة إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الخاصة بحل المشاكل التربوية، وحصر احتياجات المدرسة من أثاث وكتب. (هبة محمد، (2010)، 104)

2_ دراسة موشيه تليم وتيهاتا بوفتسكي Moshe Telem and Tehita Buvitski (1995): هدفت إلى تقديم وصف تقييمي لتأثير التكنولوجيا على أدوار سبعة مدراء مدارس عليا، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدخال نظام الإدارة المعلوماتية بواسطة الكمبيوتر إلى المدارس أسفر عن تغير في شكل أعمال السكرتارية والتحكم الإداري، ومظاهر الأدوار الإستراتيجية لمدير المدرسة. (هبة محمد، (2010)، 94)

3_ دراسة عبد العظيم السعيد مصطفى (1999): هدفت إلى التعرف على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التعليمية، وأهم تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة المؤثرة في الإدارة التعليمية والتعرف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات التربوية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لعل من أهمها:

- تدريب الإدارة الدنيا وتعليم أفرادها لغة العصر من حاسب آلي ووسائل تكنولوجيا حديثة والربط بينها وبين الإدارة العليا.
- تجهيز الإدارات المختلفة بأجهزة كمبيوتر.
- توفير دراسات حالة عالية الجودة عن طريق الانترنت، وقنوات الاتصال الأخرى حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة التعليمية.

__ المتابعة المستمرة لحل المشكلات التي تعترض المديرين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. (هبة محمد، (2010)، 97)

4_ دراسة العنزوي(2004): هدفت إلى تحديد مدى حاجة الإدارة المدرسية لخدمات الحاسب الآلي في مدارس التعليم العام في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية وذلك في إطار العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، المتابعة، استعمال المعلومات)، والتعرف على مدى استخدام الحاسب الآلي في مهام الإدارة المدرسية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في استخدامها للحاسب الآلي، وإعطاء مقترحات وحلول تساعد على إنهاء تلك الصعوبات أو الحد منها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت الحاجة كبيرة لاستخدام الحاسب الآلي في جميع مهام الإدارة المدرسية والتي تتعلق بمهام (التخطيط، التنظيم، المتابعة، استعمال المعلومات وتنظيمها) بينما كان الاستخدام فيها بدرجة متوسطة، وكانت هناك فجوة بين الحاجة لاستخدام الحاسب في مهام الإدارة المدرسية، ودرجة استخدامه فيها. (عبد الله الشكره،(2011)،35)

5_ دراسة الدعيلىج (2006): هدفت إلى التعرف على معرفة فاعلية تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الالكترونية على عناصر العملية الإدارية بالمدارس الثانوية، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي متمثلاً باستبانة مكونة من (37) فقرة ، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (120) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك موافقة عالية على فاعلية تطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس الثانوية. ولم تظهر الدراسة أية فروق دالة في فاعلية تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الالكترونية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. (عبد الله الشكره،(2011)،33)

6_ دراسة غنيم (2006): هدفت إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (75) مديراً، وتم تطبيق استبانة من (40) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يرى المديرون أن الإدارة الالكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية في جميع مراحل التعليم العام، ويرى أفراد عينة الدراسة أن الإسهام في اتخاذ القرارات هو أكثر إسهاماً في تطوير تقويم الأداء. ويرون أن المعوقات المادية هي أكثر معوقات استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، وأن أقلها هو معوقات البرمجيات. (عبد الله الشكره،(2011)،33.34)

7_ دراسة عميرة (2007): هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان. كما سعت للتعرف على أثر متغير الجنس و المؤهل العلمي والخبرة والعمر على تقديراتهم. وتكونت عينة الدراسة من (437) مشرفا تربويا ومديرا ثانويا في عمان. واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على جانبين إداري وفني لأعمال مدير المدرسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية لدور التكنولوجيا في تطوير الإدارة المدرسية كانت عالية في الجانبين الفني الإداري وفي المجالات جميعها، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم مجالات الجانبين الإداري والفني تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (دبلوم بعد البكالوريوس)، ووجود فروق ذات دلالة في مرافق المدرسة والشؤون المالية من الجانب الإداري والفني تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة في مجالي مرافق المدرسة والشؤون المالية والمراسلات من الجانب الإداري ومجال النشاطات من الجانب الفني تعزى لمتغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة في الجانبين الإداري والفني تعزى لمتغير الخبرة. (عبد الله الشكره،(2011)،(33)

8_ دراسة بنحش(2008): هدفت إلى معرفة كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية لتطوير كليات التربية للبنات بالمملكة في ضوء التحولات المعاصرة كما هدفت إلى وضع خطة مقترحة لتطبيق الإدارة الالكترونية لتطوير كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغت عدد فقراتها(63) فقرة تم توزيعها على عينة مكونة من (102) عضو هيئة تدريس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وقد توصلت إلى النتائج التالية: أن مفهوم الإدارة الالكترونية واضح تمام الوضوح لدى عينة الدراسة، وأن إدراك عينة الدراسة لمفهوم الإدارة الالكترونية يرتبط بالكفاية والفاعلية في أداء المهام الإدارية. وأن نجاح الإدارة الالكترونية مرتبط بالثقافة التنظيمية، واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وإجماع عينة الدراسة على أهمية الإدارة الالكترونية في كافة النواحي الإدارية والفنية بالكليات (رصد نتائج الاختبارات، إجراءات القبول، رفع التقارير ووصول التعاميم والقرارات لحظيا، الوصول إلى مصادر المعلومات دون وسيط بشري، إتاحة التواصل الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة). كما أجمعت عينة الدراسة على أن أبرز متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية يتمثل في: وضع خطة إستراتيجية، استثمار الإمكانيات البشرية والمالية، وتدريب منسوبات الكليات على استخدام آليات الإدارة الالكترونية. (عبد الله الشكره،(2011)،(31)

9_ دراسة الراجحي (2008): هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية بدولة الكويت لنظم المعلومات، وقد أجريت الدراسة على كافة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (120) مديرا ومديرة، حيث تم توزيع (120) استبانة وتم استرداد (113) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يستخدمون نظم المعلومات الإدارية في مختلف الوظائف الإدارية (رقابة، توجيه، تنظيم، تخطيط) بدرجة عالية. (عبد الله الشكره، (2011)، 32)

10_ دراسة بينيلوب Penelope (2008): هدفت إلى التعرف على حالة استخدام تطبيقات أنظمة الحاسوب في الوظائف الإدارية التربوية في مدرستين في ولاية كاليفورنيا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المديرين يستخدمون الحاسوب في الأعمال التي تتعلق بالشؤون الطلابية كالحضور والتسجيل وجداول الحصص ودرجات الاختبارات. وفي الأعمال الإدارية التي تتمثل قوائم الجرد والامتلاك والنقل وخدمات التغذية والإرشاد والإعلام والمكتبة وكتابة التقارير، وفي مجال الأعمال التي تتعلق بالنواحي المالية متمثلة في عمل الميزانية وجداول المرتبات والشراء. وأظهرت الدراسة كذلك أن في كلتا المدرستين بريد الكتروني يستخدم بطريقة شاملة في إنجاز التعيينات وإرسال الرسائل. (عبد الله الشكره، (2011)، 37)

11_ دراسة الرشيد (2009): هدفت إلى استقصاء اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الالكترونية في العمل الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (150) من مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولأغراض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية نحو استخدام الإدارة الالكترونية في العمل الإداري من وجهة نظرهم، تكونت من (43) فقرة. وقد توصلت إلى ما يلي: كانت اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الالكترونية في العمل الإداري عالية. حيث حصل مجال الشؤون الطلابية على أعلى درجة اتجاه لدى مديري المدارس، تلاه مجال شؤون المجتمع المحلي، ومن ثم مجال تنمية المعلمين مهنيًا، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الشؤون الإدارية، وأخيرا مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية نحو استخدام الإدارة الالكترونية في العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. (عبد الله الشكره، (2011)، 30)

12_ دراسة بوزيمان وستيفن Bozeman and stephen (2009): هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدراك مديري المدارس لأهمية تطبيق استخدام تقنية الحاسوب في الإدارة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية وأثر استخدامه على نظم المعلومات في المدرسة. وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي والذي تم تطبيقه على (20) مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن استخدام الحاسوب من قبل مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية يعتمد على مستوى إدراكهم لأهمية وفهم عمليات استخدامه. وأن مجالات تطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية تتمثل في: تجهيز الميزانية، والسجل العام، وطباعة كل ما يتعلق بأعمال المدرسة والخطابات والرسائل، وسجلات الطلاب، ورصد درجات الاختبارات والبريد الإلكتروني وتقويم الأداء. (عبد الله الشكره، (2011)، 36)

عرضت الباحثة (09) دراسات عربية في مجال الإدارة الالكترونية، نشرت خلال الفترة من عام 1993 إلى 2009، و (03) دراسات أجنبية نشرت من العام 1995 إلى 2009، وتنوعت هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها، ونتائجها، وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

سابعاً: الدراسات التي تناولت تبسيط إجراءات العمل الإداري:

1_ دراسة سليمان وعنب والجمل (1997): هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير أنظمة المعلومات للمؤسسات التعليمية من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية لأجل تطوير نظم الإدارة بصورة عامة والجداول الدراسية بصورة خاصة. شملت (19) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، و(26) مادة دراسية و(541) طالباً مقسمين إلى أربع مجموعات. وقد بينت النتائج أن الحصول على جداول متوافقة من الطلبة والمواد وأعضاء هيئة التدريس لزمان مناسب دون حدوث أي تعارض أمر ممكن تكنولوجياً عند استخدام وسائل التكنولوجيا. كما بينت الدراسة الخصائص المميزة للنظام من حيث أنه في حالة التعديل في أي بيان من بيانات القاعدة يتم التغيير الفوري في الجداول بما يتفق مع البيانات المعدلة. وبهذا تكون الدراسة قد توصلت إلى أنه من الممكن استخدام هذا النظام لحل مشكلة الجداول لأي مؤسسة تعليمية عن طريق استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في هذا العمل الإداري. (سحاب الزبيدي، (2006)، 41)

2_ دراسة مكتب هيئة التشريع التربوي في ولاية أوهايو (1998): هدفت إلى التعرف على سبل تحسين نظم المعلومات الإدارية في أوهايو. وقد بينت الدراسة أن إدارة التعليم في أوهايو تتطلب تطوير نظام لأنظمة المعلومات الإدارية الثانوية، والهدف منه زيادة كمية المعلومات المتوفرة لصنع القرار.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتحسين وظيفة نظم المعلومات الإدارية التربوية، من خلال توضيحها أن نظم المعلومات الإدارية التربوية يعتمد على شبكة حاسوبية، وركزت الدراسة على الأسبقية المعطاة لنظم المعلومات الإدارية التربوية؛ والتي جاءت من خلال إدارة التعليم في أوهايو بسبب عدم وفاء النظام بالغرض، ونقص البيانات والاهتمام القليل بنظم المعلومات الإدارية التربوية. لذا أوصت الدراسة بتحسين نظم المعلومات الإدارية التربوية التي تتضمن دقة البيانات، واستعمال بيانات أكثر عن الطلاب، وتحويل نظم المعلومات الإدارية التربوية إلى قاعدة بيانات. (سحاب الزبيدي، (2006)، 43)

3_ دراسة برناد Bernad (2001) : هدفت إلى التعرف على دور الإدارة التعليمية واستخدام تقنية الانترنت في دعم البرامج التعليمية مع التركيز على الخبرات في المدارس، والجامعات، واستخدام نشرة مجلس الإدارة، والمحاضرات عبر الخط المباشر، والمحادثات عبر الشبكة في إدارة التعليم، فضلاً عن احتوائها على الإرشادات، والأدلة للآخرين الذين يضعون في اعتبارهم استخدام هذه التقنيات. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (28) فقرة تم توزيعها على (175) من العاملين في الإدارات التعليمية. وقد أظهرت الدراسة أن استخدام تقنية الانترنت يخدم العمل الإداري التربوي بشكل آلي مما يزيد من الاستفادة من الوقت، والجهد، وتسهيل المهام، والتحسين النوعي للبرامج التعليمية على جميع المستويات. (لميعة العبيدي، (2011)، 64)

4_ دراسة بوريلو Burrello (2001): هدفت إلى تحديد وضع استخدام التقنية الإلكترونية أو استخدام الحاسوب في إدارة التعليم الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية، وتأثير تقنية المعلومات والاتصالات الإدارية على كفاءة العاملين، واستخدام القرار الإلكتروني في الأنظمة الداعمة بصفتها خياراً بديلاً من نظم المعلومات الإدارية وخطوات تنمية الأنظمة الداعمة لاتخاذ القرار. استخدم الباحث استبانة مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (165) عاملاً. وقد أظهرت الدراسة أن استخدام التقنية الإلكترونية في العملية التعليمية يزيد من كفاءة النظام بشكل عام والعاملين في بيئات تربوية وتعليمية بدرجة كبيرة. حيث عملت التقنيات الإلكترونية

المستخدمة في إدارات التعليم الخاص على تقليل كلف العمل التقليدي، والابتعاد عن الإجراءات المعقدة، وتقديم الخدمات مباشرة للأفراد. (عبد الله الشكره، (2011)، 41)

عرضت الباحثة (04) دراسات سابقة في مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، منها دراسة عربية واحدة نشرت العام 1997، و (03) دراسات أجنبية نشرت خلال العام 1998 العام 2002، وتنوعت هذه الدراسات في مواضيعها، وأهدافها، ونتائجها، وفيما بعد نقلني الضوء على جوانب الاتفاق، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

ثامنا: الدراسات التي تناولت تجويد الخدمة:

1_ دراسة عمر (2000): هدفت إلى التعرف على مدى توافر واستخدام وسائل التقنية الحديثة، والايجابيات والمعوقات التي تواجه التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بالمدينة المنورة وجدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال استبانة مكونة من (40) فقرة. وبلغت عينة الدراسة (150) مديرة مدرسة. وقد أسفرت النتائج عن النتائج التالية: أن من وسائل التقنية الحديثة التي تتوافر في المدارس الثانوية: الهاتف، البريد الإلكتروني، الفاكس، والإذاعة المدرسية، وأجهزة المراقبة المرئية، وآلة تصوير المستندات، والحاسب الآلي، وأن أكثر وسائل التقنية استخداماً آلة تصوير المستندات وأقلها استخداماً جهاز الفاكس، وأن نسبة استخدام الحاسب الآلي في المدرسة 48,21%، وأن المديرات يرين أن استخدام وسائل التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية يحقق نتائج إيجابية في مجال العمل بدرجة كبيرة تتمثل في: الدقة في العمل، وتقليل الأخطاء، والإسهام في الإنجاز. (عبد الله الشكره، (2011)، 36)

2_ دراسة بوجيران Bujoreanu (2005): هدفت إلى التعرف على سبل تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات، حيث وجد الباحث أن نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطط، ونشاطات المنظمة، وأوضح الارتباط بين تطوير العمليات الإدارية في المنظمة، وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة في خطوتين:

-دراسة حالة عامة واقترح منهجية عامة لإشراك تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام.

-دراسة طبق فيها برنامجًا معتمدًا من قبل وزارة الدفاع الأمريكية وكان هذا التطبيق بداية إلى التحسين المستمر لهذا البرنامج.

وأوضحت الدراسة أنه لهدف إنجاز إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولهدف تحسين جودة العمليات بشكل عام يجب أن تدخل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤمن الباحث بالبداية أولاً بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وتوصل إلى دليل عام لأنواع النشاطات الإدارية التي يجب أن تنفذ في نظم المعلومات قبل البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية. (سالم زايد خليفة الطنيجي، (2008)، 68)

3_دراسة جيريكيا دياز Garcia Diaz (2005): هدفت لإيجاد منهجية تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو، وأوضح الباحث منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛ والتي تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين ومن نقابات العمال، وتم التركيز على نظم دراسة العمل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وطرائق جمع البيانات والمعلومات في قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو. وتضمنت الدراسة معرفة العمليات الأساسية وطرائق جمع البيانات بمشاركة المستخدمين، والزبائن، وتهيئة وتدريب الكوادر البشرية، وتطوير هيكلية نظم المعلومات لغرض تحسين أسلوب التنبؤ بأعمال الصيانة المطلوبة، والفترات الزمنية المحددة لها، وتوصلت الدراسة إلى تطوير وتطبيق نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب، وكذلك تحسين الاستجابة للخدمات، والمشاركة الفعالة لمستخدمي النظام، وفهم أوقات الاستجابة للخدمات. (سالم زايد خليفة الطنيجي، (2008)، 68، 69)

4_دراسة روبنهم Raubenheimer (2005): هدفت إلى معرفة دور القيادات الأكاديمية في مؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية؛ حيث أوضحت الدراسة أن مؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية يجب أن تتفاعل بشكل سريع ومستمر مع التغييرات في محيط العمل لمؤسساتها، وهي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى الفهم الكامل للتغييرات باتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة تصميم العمليات، والعمل باتجاه القيادة الإبداعية كي تضمن إدارة عملياتها بشكل كفؤ مع الاستمرارية، والتحسين بشكل يومي، واستخدم الباحث المنهج التجريبي في هذه الدراسة حيث ركز على آراء واتجاهات المنتسبين لمؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية، وكان أبرز نتائج هذه الدراسة هو الكشف عن عدد من العوامل المهمة لمشاركة المنتسبين في إعادة

هندسة العمليات الإدارية وهي المقترحات التي يتقدمون بها، وخبرتهم العملية ، وقابليتهم اللغوية التي لها تأثير كبير في القيادة الإبداعية. (سالم زايد خليفة الطنيجي،(2008)،(69)

5_ **دراسة الغامدي (2011):** هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت بإجراء الدراسة على كامل مجتمع الدراسة المتمثل بالمديرين والوكلاء العاملين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية؛ والتي بدأت إدارتها المدرسية بتطبيق الإدارة الالكترونية. وبلغ العدد الكلي للمجتمع (49). حيث صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات تكونت من (60) فقرة موزعة على مجالات الإدارة الالكترونية الثلاثة وهي: مجال البنية التحتية والتجهيزات التقنية، ومجال الخدمات الإدارية، ومجال خدمات المستفيدين. وأظهرت النتائج أن: تطبيق الإدارة الالكترونية يتم بدرجة عالية في مدارس تعليم البنين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم. كما يرون أن تطبيق الإدارة الالكترونية يسهم في تجويد العمل الإداري بدرجة عالية جدا. ووجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية. (عبد الله الشكره،(2011)،(29)

عرضت الباحثة (05) دراسات سابقة في مجال تجويد العمل الإداري، منها دراستين عربيتين نشرت خلال العام 2000 و 2011، و (03) دراسات أجنبية نشرت خلال العام 2005، وتنوعت هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها، ونتائجها ، وفيما بعد نلقي الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الباحث (54) دراسة عربية، وأجنبية في مجال موضوع الدراسة، نشرت خلال الفترة من عام 1992 إلى 2013، والتي تم تقسيمها إلى عدد من المحاور وفقا لفرضيات الدراسة، وفيما يلي ستعمل الباحثة على استعراض أوجه التشابه، والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى استعراض أهم الإضافات الحالية للدراسة:

أولا: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1_ من حيث موضوع الدراسة وأهميتها: من خلال عرض الباحثة نجد أن هناك دراسات تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (العتري، 2004) التي عملت على التعرف على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية واقترحت إعادة هندستها، وقد اتفقت مع الدراسة الحالية في كون الأخيرة تعمل على التعرف على إمكانية التطوير الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما اتفقت مع دراسة (بنرود ودولنس Penrod and Dolence، 1992) في تناولها لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (هيا ابن سفيان، 2003)، ودراسة (نحلة عبد القادر هاشم، 1996) في تناولها لتطوير الإدارة المدرسية من خلال مجموعة من المداخل الإدارية .

2_ من حيث هدف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في الهدف مثل دراسة (المسلماني، 1999) التي هدفت إلى تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته من وجهة نظر الموظفين. ودراسة (أحادي، 2004) التي عملت على تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة الهندسة وذلك عند تبادل المعلومات الالكترونية وتكنولوجيا الانترنت. ودراسة (Conor، 2001) التي عملت على الكشف عن أثر استخدام التكنولوجيا مثل الوسائط المتعددة والانترنت في تطوير وتنمية العمل الإداري. ودراسة (Tennant، 2005) التي عملت على التعرف على العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة الهندسة.

كما اتفقت مع دراسة (آاران Attaran، 2004) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة. ودراسة (ايوال Ewell، 2004) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإعادة الهندسة، وهذا ما عملت الدراسة الحالية على التعرف عليه من خلال التأكيد على ضرورة الاستعداد للتغيير (تقبل التغيير).

واتفقت مع دراسة (سلطان الديحاني، 2009) التي هدفت إلى التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الهندسة الإدارية في الإدارة المدرسية بالكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مولس Moles، 1998) التي هدفت إلى تطوير واستخدام نموذج لتحديد العمليات الإدارية التي تحتاج لإعادة هندسة، بينما لم تعلم الدراسة الحالية على مجالات النقص في العمليات الإدارية.

3_ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: لاحظت الباحثة أن الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (أبو فارة، 2006)، ودراسة (الكعكي، 2007)، ودراسة (عبد العظيم السعيد مصطفى، 1999)، ودراسة (شرف إبراهيم الهادي، 2013) الذين اعتمدوا المنهج الوصفي التحليلي.

واختلفت مع دراسة (مولس Moles، 1998) التي اعتمدت منهج دراسة الحالة.

4_ من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (أبو سليمة، 2005)، ودراسة (داحش العمري، 2010)، ودراسة (جرادات، 2006)، ودراسة (Ricard، 2000)، دراسة (Tennant، 2005)، ودراسة (أبو فارة، 2006)، ودراسة (الكعكي، 2007)، ودراسة (الدعيلج، 2006)، ودراسة (ريم رمضان، 2005).

كما اختلفت مع دراسة (أحمد، وفرانسييس، ووزير، 2007) التي اعتمدت دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالي في ماليزيا.

5_ من حيث مجتمع الدراسة وعينته: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول مجتمع وعينة الدراسة مثل دراسة (جرادات، 2006) ودراسة (بروسكي Prosci، 1999) التي شملت أكثر من قطاع من ضمنها القطاع المدرسي، ودراسة (سجرندرجانز Schnederjeans، 2003) التي شملت عينة الموظفين في المستشفيات، ودراسة ((Tennant، 2005) التي تناولت الشركات بصفة عامة، ودراسة (أبو فارة، 2006) ودراسة (أبو سليمة، 2005) التي شملت هيئة التدريس بالجامعات.

6_ من حيث النتائج المتوصل إليها: أكدت الدراسات السابقة على أهمية استخدام التكنولوجيا مثل الوسائط المتعددة والانترنت في تطوير العمل الإداري مثل دراسة (المسلماني، 1999)، ودعم العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء كدراسة (أبو سليمة، 2005)، بالإضافة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والتطوير الإداري كدراسة (صفاء العتري، 2004).

كما توصلت دراسة (Penrod et Dolence بنرود ودولنس، 1992) التي أكدت ضرورة تفويض الصلاحيات للعاملين لإبداء آرائهم وأداء واجباتهم المطلوبة، وضرورة تطوير نظام المعلومات.

كما توصلت إلى أن الهندرة تحتاج إلى تغيير جذري على مستوى تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تسهل اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

وأوضحت دراسة (بروسكي Prosci، 1999) أن إعادة الهندسة حققت خفض في تكلفة الأداء وتحسين جودة المنتج والخدمات، ومن أهم العوامل التي ساعدت على رفع الأداء: الدعم الإداري القوي، توحيد الرؤية والهدف لأعضاء الفريق، توفير وسائل الاتصال المناسبة.

كما أوضحت دراسة (سجرندرجانز Schnederjeans، 2003) أنه لنجاح إعادة الهندسة يجب التأسيس لثقافة الجودة الشاملة.

كما أكدت (الكعكي، 2007) على أنه لتحقيق جودة في الأداء يجب منح الصلاحيات لأداء المهام، وتنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية، وخلق أنظمة المعلومات.

كما أكدت دراسة (سليمان وعنب والجمال، 1997)، ودراسة (برنارد Bernard، 2001)، ودراسة

(عمر، 2000)، ودراسة (الغامدي، 2011)، ودراسة (Bujoreanu، 2005) أنه لهدف إنجاز إعادة الهندسة ولهدف تحسين جودة العمليات بشكل عام يجب أن تدخل مبادئ إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، مع ضرورة البدء بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات. وهذا ما حاولت الدراسة الحالية التعرف عليه من خلال الوقوف على آراء الأساتذة بخصوصه.

ثانياً: أوجه التميز للدراسة الحالية:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع الدراسة؛ وهو تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا الموضوع لم تتناوله الدراسات السابقة على حد علم الباحثة. ولقد عمدت هذه الدراسة للوقوف على آراء الأساتذة بخصوص متطلبات تطبيق إعادة الهندسة بالإدارة المدرسية، وإمكانية تبسيط، وتوحيد العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما قدمت هذه الدراسة تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

بالإضافة إلى كونها قدمت جانب نظري بخصوص إعادة هندسة العمليات الإدارية، الشيء الذي لم تجده الباحثة في الدراسات المحلية، مما استوجب نقلها للحصول عليها.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة مما يلي:

- الاستفادة من الإطار النظري الخاص بمتغيري الدراسة، ومجالاتها.
- بناء فكرة الدراسة، حيث تم توجيه الدراسة إلى الغوص في مجموعة من المحاور ذات العلاقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- كيفية اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.
- بناء أداتي الدراسة الحالية.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- دراسة النتائج، وتوصياتها؛ والاستفادة منها في مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- بناء التصور المقترح الخاص بالدراسة الحالية.



الفصل الثالث: الإدارة المدرسية وتطويرها

أولاً: التعريف بالإدارة المدرسية

1_ تعريف الإدارة المدرسية

2_ نشأة الإدارة المدرسية

3_ أهمية الإدارة المدرسية

4_ أهداف الإدارة المدرسية

5_ المدارس والاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية

6_ مدخلات الإدارة المدرسية

7_ المتغيرات العالمية المعاصرة المؤثرة على الإدارة المدرسية.

8_ أنماط الإدارة المدرسية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة.

9_ مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة

1_ تعريف الإدارة المدرسية:

تعود كلمة إدارة إلى الأصل اللاتيني Admistration وتتكون من شقين Ministration وتعني في اللاتينية Serve أي الخدمة، والثاني Ad وتعني الآخر وبذلك تعني أن الإدارة هي خدمة الآخرين على اعتبار أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، وهي أيضا ترجمة لكلمة Management والكلمتان تشيران إلى عملية تتم في حالة قيام جهد جماعي لتحقيق أهداف محددة. (هالة مصباح البنا، (2013)، 60، 61)

وقد تعددت تعاريف الإدارة بتعدد وجهات النظر حيث لم يتفق على تعريف واحد لها. وفيما يلي ذكر لبعض من هذه التعاريف:

تعريف جودت عطوي: "هي النشاط الذي يعتمد على التفكير، والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجناب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك؛ باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج، وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها، وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة". (عطوي، (2001)، 9)

تعريف فايول: "مجموعة عمليات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض؛ وهي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة". (نعمة منصور، (2005)، 50)

تعريف مصطفى محمود أبو بكر: "هي النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة، واستخدامها بكفاءة وفعالية؛ لتحقيق المنظمة نموها واستقرارها؛ من خلال مجموعة الوظائف الإدارية (العمليات الإدارية) التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة". (مصطفى أبو بكر، (2003)، 43)

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة هي: عملية تنسيق جهود العاملين، واعتماد الموارد المتاحة بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، من خلال أداء مجموعة من العمليات الإدارية.

أما الإدارة المدرسية فهي مصطلح مركب من كلمتين (الإدارة، المدرسة) ، يعرفها الفقي (1994)

بأنها: " توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية في المجتمعات، وضرورية لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة، لغرض الوصول لتحقيق الهدف منها". (هالة مصباح البنا،(2013)،61)

لفت الفقي (1994) الانتباه إلى كون الإدارة عملية قيادية تعمل على توجيه جهود العاملين بالمؤسسة لتحقيق هدف مشترك من خلال الاعتماد على الموارد المادية والبشرية المتاحة بها.

تعريف شاكر محمد فتحي وآخرون: "كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية ومادية ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمة التعليمية، أو بينها وبين نفسها، أو بين المنظمة التعليمية وبين مؤسسات المجتمع وصولاً لتحقيق أهداف مرغوبة مجتمعيًا وتربويًا بأكبر كفاءة وفاعلية". (شاكر فتحي،(2000)،40)

يتضح من خلال تعريف شاكر فتحي وآخرون أنهم قاموا بتحديد العناصر المكونة للإدارة المدرسية؛ من وسائل مادية وبشرية ومجموعة العمليات المنوطة بها. في ظل علاقتها داخل المؤسسة، وخارجها مع المؤسسات التربوية الأخرى ومع المجتمع المحلي؛ لتحقيق مجموعة الأهداف المرجوة منها.

تعريف محمد أحمد عبد الهادي: يعرفها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين، وإداريين وغيرهم؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة. تحقيقًا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (العجمي،(2000)،ص29)

لخص محمد عبد الهادي تعريفه للإدارة المدرسية في كونها: مجموعة الجهود التي يبذلها المدير وطاقمه التربوي والإداري لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ولم يتطرق إلى كيفية أو طريقة تحقيق هذه الأهداف ولا إلى ذكر بعض العوامل المساعدة على ذلك.

تعريف دياب (2001): " جميع الجهود والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وغيرها)، والتي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرسين وإداريين ومشرفين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع " (هالة مصباح البناء، 2013)، 61)

تعريف المعاينة (2007): " جملة عمليات وظيفية. تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهودات لتحقيق أهداف المنظمة " (هالة مصباح البناء، 2013)، 61)

يتضح من خلال تعريف دياب (2000) وتعريف المعاينة (2007) أنه تم ذكر بعض العمليات الإدارية، التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

بتحليل التعاريف السابقة يتضح أنها تؤكد على أن الإدارة المدرسية:

- مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه ومتابعة ورقابة) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تعتمد على مجموعة من الموارد المادية والبشرية أثناء تأديتها لمهامها.

وفي إشارة إلى كون الإدارة عبارة عن عملية اتخاذ قرارات وتسيير للنظام المدرسي يعرف:

شاكراً محمد فتحي الإدارة المدرسية بأنها: " عملية اتخاذ قرارات توجه سلوك الأفراد والجماعات في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف متفق عليها ومرغوب فيها على أحسن وجه وبأقل تكلفة".

كما يعرفها بأنها: " العقل الذي يسيّر النظام المدرسي، ويرسم خطط، ويوجه قدرات وطاقات العاملين؛ لبلوغ الأهداف المحددة".

وهي: " الأداة الأساسية في تسيير العمل التربوي داخل المنظمة المدرسية؛ فهي تقوم بتحديد الانجازات المطلوبة، وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية. وكذلك توفير مقومات الجودة للخدمة التعليمية". (شاكراً فتحي، 1996)، 19)

تطرق التعريف الأخير لشاكر فتحي إلى ذكر مصطلح جودة الخدمة التعليمية. كمصطلح حديث في ميدان التعليم.

وبناء على التعاريف السابقة تعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها: الجهاز القائم على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. بقيادة مدير يرأس فريق عمل من إداريين وأساتذة. في إطار القيام بمجموعة من العمليات الإدارية والتربوية المنظمة؛ باعتماد الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الجودة في الخدمة التعليمية والإدارية .

ويعرفها بيرسي بوراب Percy E Burrup بأنها: "مسؤولية كل العاملين في المدرسة. وأن هدفها هو تسهيل نظام العمل بالمدرسة؛ بشكل تتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال". (فرحان حسن بريح، (2012)، 148)

أشار بيرسي في تعريفه إلى الهدف الأساسي للإدارة المدرسية وهو: تسهيل العمليات الإدارية بها؛ لتفعيل العمليات التربوية. وفي هذا إشارة إلى ضرورة اعتماد الوسائل والطرق؛ التي من شأنها تحقيق ذلك.

2- نشأة الإدارة المدرسية:

بدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية عام 1946م ، ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتستقل بذاتها. (العمارة ، (2002)، 17)

ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية علي المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 م في نيويورك البداية الأولية لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم. (ذياب، (2001)، 20)

فقد تطورت الإدارة المدرسية وظهرت كعلم مستقل عن علم الإدارة والإدارة الصناعية والتجارية منذ هذا العام، آخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساسا مهما في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية.

وفي عام 1968م وضع "يعقوب جيتزلز" نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية. ومن قبله طور (جريفيت) نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، ثم تم تعديل مفهوم (برنارد) نحو العملية الإدارية في عام 1964م.

وقد تميزت الإدارة الحالية عن سابقتها بسبب التطور الذي طرأ على مفاهيم وأساليب الإدارة بشكل عام، وبما طرأ على مفهوم التربية من تطور نتيجة للأبحاث والدراسات والتقدم العلمي والتكنولوجي. حيث اتسعت وتعددت مسؤوليات المدرسة نحو الفرد والمجتمع لتشمل المشكلات الاجتماعية والمهنية والصحية والثقافية؛ فقد أصبحت الإدارة المدرسية تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً علمياً. (هالة مصباح البنا، (2013)، 59، 60)

وقد تطورت الإدارة المدرسية كعلم من العلوم التربوية المهمة تطوراً كبيراً من خلال الاهتمام بهذا العلم؛ من خلال جهود عدة ومميزة منها: (ابراهيم أبو خطاب، (2008)، 32)

-وجود أقسام علمية متخصصة في الجامعات، اعتماد مقررات دراسية يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد المتخصصة بإعداد المعلمين مثل مقرر: الإدارة المدرسية، مقرر المعلم والإدارة المدرسية، مقرر إدارة الصف. ومقرر إدارة المدرسة الثانوية، وطورت هذه الأقسام برامج وورش عمل تدريب وتأهيل العاملين بالإدارة المدرسية من معلمين، مديرين، مشرفين من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسات التعليمية.

-أسهم أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في معاهد وكليات التربية بالقيام بالعديد من البحوث والدراسات التي ساعدت علي تطوير الفكر الإداري.

-ظهر العديد من الكتب والمراجع في ميدان الإدارة التعليمية التي أثرت هذا الميدان وساهمت في تطوره، وكذلك ظهور المراكز والجمعيات العلمية في ميدان الإدارة التعليمية، وكذلك ظهور المجالات العلمية والدوريات في هذا الميدان، وإجراء الدراسات والبحوث العلمية في ميدان الإدارة المدرسية، والتعليمية، والتربوية.

إن الجهود السابقة مجتمعة ساعدت علي تطوير الإدارة في ميدان التربية أو "الإدارة المدرسية كميدان من الميادين الحديثة، حيث أنها وليدة القرن العشرين" كما وتعتبر وسيلة مهمة من أجل تنظيم الجهود الجماعية في

المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.

وهذه النتائج انعكست بدورها على الإدارة المدرسية في كل الدول، والجزائر من الدول التي شهدت تطور في الإدارة المدرسية، من خلال مجموعة الإصلاحات التربوية على مستوى الإدارة التعليمية المتمثلة في مديريات التربية؛ و التي أثرت على الإدارة المدرسية على المستوى الإجرائي.

3- أهمية الإدارة المدرسية:

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي. وأصبح لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة. ويقول تشارلس بيرد " tsharles peard" عن أهمية الإدارة " ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة ، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم، وفلسفة، وطريقة ممارسة الإدارة". (سليمان حامد، (2009)، 41)

وباعتبار الإدارة المدرسية هي: الإشعاعات المضيفة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز، وعمل مستمر، وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد؛ فإنها تستند في أهميتها على قواعد أساسية؛ وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة، وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة. نعرضها فيما يلي: (سليمان حامد، (2009)، 42)

القاعدة الأولى: تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة : تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة : إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

4- أهداف الإدارة المدرسية:

تعددت أهداف الإدارة المدرسية واختلفت نتيجة للتطور الذي لحق بها؛ والذي أدى إلى اتساع مجالها ، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لأهداف الإدارة المدرسية، غير أن أشهر هذه التصنيفات، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي:

__ الأهداف التربوية والثقافية : وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.

__الأهداف الاجتماعية : تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

__ الأهداف الدينية : تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفكارهم من الشوائب الدخيلة.

__ الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج.(البوهي ، (2001)، 36)

وقد لخص ربيع (2006) أهداف الإدارة المدرسية في: تنظيم، وتسهيل، وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرغوبة في أي مجتمع من المجتمعات .(ربيع، (2006)، 25)

تتفق الباحثة مع رأي ربيع (2006) في كون هدف الإدارة المدرسية هو: تسهيل وتطوير نظام العمل المدرسي. حيث مع التقدم التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي لم تعد أهداف الإدارة تقتصر على ما ذكر من قبل من أهداف؛ إذ أصبح لزاماً عليها تغيير وتطوير أهدافها التربوية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها؛ لمواكبة عصر التكنولوجيا والجودة.

5- المدارس والاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية:

ساهم التقدم العلمي على كافة المستويات والأصعدة في بروز نظريات جديدة في الإدارة كونت مدارس علمية حديثة؛ حيث تطرح هذه النظريات في مضمونها منظورا للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية والمدرسة السلوكية. حيث نشأت مؤخراً مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة ومنها:

5_1 مدرسة النظم الاجتماعية: اعتبر رواد هذه المدرسة مثل سليزنك وبارسون "Slezank and Parson" بان المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجتها إلى البقاء وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود. (www.undertele.awardspace.com/1.doc)

وتعتمد هذه المدرسة على فكرة النظام فالنظام بالتعريف هو الكل المنظم الذي يتألف من مجموعة الأجزاء تتحرر بالنظام وتشكل في مجموعها تركيباً موحداً وبالتالي فإن المنشأة هي جزء من نظام اجتماعي ترتبط مع الوسط المحيط بواسطة مجموعة من العناصر الأساسية يجب مراعاتها عند دراسة أي منظمة وهي: (WWW.

faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=4214)

- المدخلات (جميعها من إمكانات بشرية ومادية وفنية ومعنوية)

- المخرجات (جميع المنتجات سلعية أو خدمية)

- العمليات (كافة الأنشطة الداخلية)

- التغذية المرتدة (لمواصلة التحسين والتطوير)

وتبنت نظرية الموقف التي ترفض تعميم مبادئ الإدارة على أنها تصلح لكل زمان ومكان .

5_2 المدرسة الظرفية أو الموقفية: تعتمد هذه النظرية على فكرة أنه ليس هناك نظرية مناسبة للعمل الإداري في كل الأحوال وإنما يجب استخدام النظرية المناسبة بشكل انتقائي يتلاءم مع الظروف المحلية للمنشأة وقد أثبت هذا التطور والتكنولوجيا صحة هذه النظرية في تطبيقه (

www.undertele.awardspace.com/1.doc

وتحت نظرية الإدارة الموقفية على البحث على المتغيرات أو العناصر الأساسية عند معالجة أية مشكلة أو ظاهرة إدارية. ومن المتغيرات الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم أية منظمة البيئة الخارجية والمهام والقوى البشرية والتكنولوجيا. وتنظر نظرية الإدارة الموقفية للمنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة. (عبد الباري درة ومحفوظ جودة، 2012)، (86)

3_5 المدرسة الكمية: يطلق بعض الكتاب على هذه المدرسة اسم "بحوث العمليات" وتعني ذلك المدخل الذي يوجب تحديد المشكلات التي ستؤخذ بشأنها قرارات، وتحليلها وحلها بأسلوب عقلائي منطقي علمي منظم. مبني على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على التخمين والحدس، وتؤكد على تطبيق معايير يمكن قياسها موضوعيا وكما عند اختيار البدائل.

وقد بدأ استخدام هذا المدخل في اتخاذ القرارات في الإدارة في بريطانيا أثناء الحرب العالمية الثانية لحل مشكلات عسكرية معقدة، ثم تطور استخدام الأسلوب الكمي وأصبح يستخدم في الوقت الحاضر في حل الكثير من المشكلات الإدارية في الشركات التجارية والصناعية والمؤسسات الحكومية.

وقد سبقته الكثير من المدارس والاتجاهات في الإدارة والعلوم الطبيعية والاجتماعية مثل: مدخل النظم، واستخدام فريق من العلماء ذوي الاختصاصات المترابطة في حل المشكلات، واستخدام النماذج وتطبيق الأسلوب العلمي.

وقد قطع المدخل الكمي أشواطاً حثيثة في حل مشكلات معقدة تواجه منظمات اليوم. ولكن لا يستطيع حل جميع المشكلات فبعض المشكلات ذات طبيعة لا يمكن وضع نماذج رياضية لها، أو إخضاعها للأرقام، ولا بد من استخدام الخيال والإبداع والفكر الإنساني مما يفتح المجال واسعاً لمداخل أخرى. (عبد الباري درة ومحفوظ جودة، 2012)، (89)

4_5 المدرسة المعاصرة: والتي تجمع بين جميع المدارس السابقة وراعت جميع الجوانب وهذا أيضا يؤكد نظرية مدرسة النظم برفض تعميم المبادئ و أوجدت عدة نماذج إدارية منها:

* النموذج الياباني : والذي اهتم بالموظفين ودافعياتهم بناء على نظرية Z والتي تراعي العمل الجماعي والأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والتأكيد على الجودة وتوضيح مبادئ التطور الوظيفي.

* **نظرية الثقافة التنظيمية** : ترى بأن مفهوم الثقافة التنظيمية يكمن في أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة مما يؤثر على السلوك والأداء.

* **إدارة الجودة الكلية** : نشأ هذا المفهوم من اليابان على يد عالم أمريكي بعد أن خرجت اليابان من هزيمة من الحرب ورأت أن تبني لنفسها قوة حديثة فوجدت في أفكار العالم الأمريكي "ادوارد ديمنغ" ضالتها حيث يرى بالجودة الكلية للمنتجات والموظفين وتطويرها دائما ومن اليابان انتقلت أفكاره الى أمريكا بعد ذلك.

* **الهندرة** : وتعني الهندسة الإدارية أو هندسة الإدارة وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هندسة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكاليف وجودة المنتج.

(www.faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=4214)

6_ مدخلات الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية منظومة متكاملة ومتشابكة من العمليات تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة تتكون من: (نعمة منصور، (2005)، (61_59)

* **المدخلات**: وهي التي تعطي للإدارة مقوماتها وصفاتها الأساسية، وتحدد غايتها، بالإضافة إلى أنها المسؤولة عن نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتشمل هذه المدخلات على مجموعة من النظم الفرعية تتكون من:

رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها: وتكمن مهمتها في تقديم الخدمات التعليمية ونشر الثقافة التربوية في حين نجد أن أهداف المدرسة ترجمة لرسالتها إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود.

السياسات والتشريعات: ويقصد بها مجموعة المبادئ التي تدعم قواعد العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهي مكتوبة للاهتمام بها في القرارات، في حين تتضمن التشريعات القوانين، واللوائح المتبعة في التنظيم المدرسي.

الموارد البشرية: وتخص الطاقات البشرية الموجودة في المدرسة والتي تشمل المدير، الطاقم الإداري، الأساتذة، التلاميذ، العاملين.

الموارد والإمكانات المادية: التي ترتبط بالأبنية التعليمية المتاحة والتجهيزات والمعدات العلمية والمعملية والمكتبات والأثاث المدرسي.....

منظومة الخدمات الإضافية: وتصنف إلى خدمات صحية وإرشادية ورياضية.

المنظومة المعلوماتية الفرعية: وتختص بأساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرق اتخاذ القرار.

الوقت: وهو المورد الذي تتحرك عليه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة.

* العمليات: حيث تقوم المنظومة المدرسية بمزج المدخلات داخلها ثم تحويلها إلى إنتاج جديد، فهي جميع التفاعلات والنشاطات التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات، من خلال أداء مجموعة من الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصال وإشراف وتوجيه ومتابعة وتقييم.

* المخرجات: وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

وتتمثل في: مخرجات إنتاجية تشتمل على القرارات والتشريعات والأداء الجيد، ومخرجات وجدانية تشمل الرضا الوظيفي وتوثيق العلاقات.

وتضيف الباحثة:

* التغذية الراجعة: التي تعنى بالوقوف على ما إذا كانت المخرجات مطابقة لمدخلات المؤسسة ومحقة لأهدافها أم لا، من خلال مراقبة العمليات المنجزة وتحديد نواحي الانحراف وتصويبها.

7_ المتغيرات العالمية المعاصرة المؤثرة على الإدارة المدرسية:

تتمثل المتغيرات العالمية التي تشكل العالم المعاصر في خمسة متغيرات رئيسة: معرفية ومعلوماتية واقتصادية وسياسية وثقافية، ويتضمن كل تغير منها جدلاً علمياً وأيديولوجياً، بل ويؤثر كل منها في الآخر، لتشكل في النهاية البيئة المحيطة بالنظام التعليمي، وتفرض هذه المتغيرات آثاراً ومضامين عميقة وعديدة ذات صلة بالنظام التعليمي ومكوناته وعناصره، ومن أبرز هذه الآثار: البحث والتطوير، والمعلوماتية، والتنافسية الاقتصادية، والديمقراطية والمواطنة، والمعيارية والتعددية الثقافية، وهي آثار وتحديات تمس عناصر العملية التعليمية. وتؤثر على المؤسسات التربوية خاصة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية لها. (خالد بن محمد العصيمي، 365)

وتفرض هذه المتغيرات العالمية المعاصرة العديد من الآثار والتحديات على أهداف ووظائف وبرامج المؤسسات التربوية، وعلى أدوار ووظائف إدارتها، والكفايات، والمهارات الأساسية المطلوب توافرها فيها.

وستعمل الباحثة فيما يلي على تبيان مجموعة من المتغيرات العالمية المعاصرة التي أثرت بشكل مباشر على الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وهي:

7_1 ثورة المعلومات والاتصالات: هذه الثورة التي أثرت على مختلف مجالات الحياة من إدارة وتعليم وطب واقتصاد، ودفعت إلى اكتشاف مجالات تكنولوجيا جديدة كالكيمياء الإحصائية والبيولوجيا الإحصائية والتكنولوجيا فائقة السرعة والذكاء الصناعي.

وهذه الثورة في الاتصالات جعلت العالم بمثابة قرية تتجول فيها المعلومات في ثوان، فما يحدث في جزء من العالم ينعكس بتأثيراته على بقية دول العالم. وكان من نتائجها: (حسن الببلاوي، 1993، 67)

— الاستعمار الإعلامي: الذي أدى إلى الغزو الفكري والثقافي الناتج عن انتشار القنوات الفضائية التي تعزز مفاهيم وقيم معينة، والتي أدت إلى وجود فجوة بين الدول المتقدمة والنامية في الجانب المعلوماتي وتقنيات الاتصال، الأمر الذي أدى إلى وجود احتكار معلوماتي بمعنى أن التدفق الإعلامي ذي اتجاه واحد .

— نقص الوظائف المتوفرة للقوى البشرية: الناتج عن وجود تقنيات معلومات ذكية تحتاج إلى بشر لديهم قدرة معرفية متنامية تمكنهم من الإبداع للسيطرة على هذه التقنيات وتوجيهها. مما أدى إلى استبدال العمالة البشرية بالآلات.

— استخدام الدول المتقدمة المعلومات والاتصال كسلاح لتحقيق الجودة والتميز لهم.

7_2 العولمة: التي تمثل اتجاه قوي ومنظم وتشكل بنية النظام العالمي الآن، وتهدف إلى فرض إيديولوجياتها في جميع مناحي الحياة، وعلى جميع المجالات منها: المجال الاقتصادي والسياسي والثقافي....

7_3 الاهتمام بالقدرة التنافسية وتحقيق الجودة الشاملة: التي أصبحت من أهم التحديات العالمية التي تسعى الدول إلى مواجهتها خاصة في مجال التعليم والعمل على زيادة القدرة التنافسية من خلال الارتقاء بمستوى التعليم وجودته ونوعية خريجيه، وذلك عن طريق توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للوفاء باحتياجات العملية التعليمية واستخدامها الاستخدام الأمثل، وأصبح التحدي الرئيسي للنظم في هذه الأيام ليس فقط تقديم الخدمة التعليمية

لكل المواطنين، ولكن التأكيد على أن الخدمة التعليمية يجب أن تقدم بجودة عالية. (مجدي مهدي علي، مارس 1998، 25)

8- أنماط الإدارة المدرسية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة:

اعتمدت أغلب التقسيمات السابقة لأنماط الإدارة المدرسية على تقسيم المدرسة السلوكية؛ والمتمثلة في أنماط البعد الواحد. حيث تمثل الدراسات التي قام بها كل من كيرت ليفين "K.l Lewin" ورونالد ليبيت "R.lippitt" ووالف وايت "R.white" البداية الصحيحة للبحث في موضوع أنماط القيادة، وطبيعتها في سنة 1939. (عياصرة، 2006، ص111). وقد توصلوا إلى وجود ثلاثة أنماط تختلف في الجو الاجتماعي، و السلوك، والانجازات، وهي النمط الدكتاتوري و النمط الديمقراطي، و النمط الفوضوي. إلا أن هذه الأساليب في الإدارة المدرسية قد تغيرت في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة؛ حيث أصبحت معظم الدول في عالمنا المعاصر تتجه إلى تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم بها، والاتجاه نحو استقلالية المدارس، والنظر إليها على أنها وحدة مستقلة لها صلاحياتها ومسؤولياتها، وتمتلك السلطة الكافية لتوزيع مواردها، وسلطة التوسع في موظفيها، وتهيئة البيئة التعليمية للتكيف مع الظروف المتغيرة.

وعلى ذلك فإن هذا التوجه يرتبط بزيادة مستوى مشاركة العاملين في إدارة المدرسة، والآباء وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المدني. ويتطلب ذلك أن تحدد لأولياء الأمور والآباء أدوارا في الرؤية الموضوعية؛ حيث يمتلكون التأثير الايجابي في تقديم تعليم ذو جودة عالية عندما يشاركون في صنع القرارات، وإعداد الخطط التشاركية وتقديم الخدمات المعنية بالتحصيل والانجاز الأكاديمي المرتفع للطلاب. (محمود عبد الرسول، سبتمبر 2008، 252)

وعليه فقد برزت العديد من أنماط الإدارة المدرسية توجزها الباحثة فيما يلي متبينة في ذلك طرح الدكتور محمود أبو النور عبد الرسول:

* الإدارة الذاتية للمدرسة: التي تمثل اتجاه حديث ينادي به المهتمون من التربويين لأنه أسلوب يتماشى مع متطلبات العصر ومتغيراته، كما أنه مدخل تنظيمي لتحسين الأداء المدرسي من خلال نقل السلطة والرقابة عن

الأداء من السلطات العليا المسؤولة عن التعليم إلى المدارس، وذلك حتى يتاح لمجلس إدارة المدرسة فرصة أكبر لتحسين أداؤها وتدعيم مخرجاتها والوفاء بمحاجات المجتمع المحلي بشكل أفضل.

وهذا الاتجاه يدعو إلى تخلص المدارس من الروتين والبيروقراطية والإشراف المركزي. على أن تستقل المدارس إدارياً، وتكون تحت إشراف التنظيمات المحلية؛ بحيث تعطى لكل مدرسة الحرية والمرونة في إدارة مرافقها التعليمية. بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية ويقابل الاحتياجات الحقيقية للطلاب.

* إدارة الجودة الشاملة: يحتل مدخل إدارة الجودة الشاملة في عصرنا الحالي مكاناً هاماً في الدول المتقدمة. لأنه يتضمن العديد من الأفكار الإدارية، ويتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية؛ حيث أن جوهر هذه الإدارة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وينمي العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق أو في مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي المستمر في الأداء، والاعتماد على الإحصائيات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود.

وباستقراء الأدبيات في هذا المجال نجد أن إدارة الجودة الشاملة تطبق كعلاج السلبيات في الأداء، وتطبيقها يحقق فوائد عديدة منها:

— تجنب إهدار الموارد البشرية والمادية، واكتشاف المشكلات قبل وقوعها، والعمل الصحيح من أول مرة.

— تلبية احتياجات المستفيدين، ومن ثم التركيز على تطوير العمليات وتقديم أفضل الخدمات.

* نمط القيادة الإستراتيجية: وهو نموذج سلوكي؛ يسعى باستمرار إلى كسب ثقة العاملين في المدرسة، وتذليل الصعوبات والعقبات؛ التي تقف في طريق تحقيق أداء الإدارة المدرسية وتطويرها. وهي النمط القادر على تهيئة المناخ، والظروف المناسبة لتحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الأداء من خلال إشراك الآخرين. حيث تهدف إلى:

— توضيح مجالات المعرفة المختلفة لكل العاملين في المجتمع المدرسي.

— توفير البيانات والقيام بالعمليات التي تساعد على إدراك الأولويات وتكوين الاستراتيجيات التي تساعد على تحديد اتجاهات المستقبل وأبعاده.

__ التوجيه الدائم لعمليات وإجراءات تطبيق الاستراتيجيات والقضايا التي تنبثق منها في المجتمع.

* **نمط الإدارة بالنتائج:** تعتمد على الإدارة المستندة إلى نتائج إستراتيجية واسعة النطاق، تهدف إلى تغيير أسلوب عمل المؤسسات؛ بحيث يكون الارتقاء بتحقيق النتائج هو التوجه المركزي. ونشأ هذا النهج الإداري كتطور طبيعي للإدارة بالأهداف، وتقوم الإدارة بالنتائج على مجموعة من الركائز هي:

__ وضع الرسالة سبب وجود المنظمة وفلسفة عملها والمجموعات التي تخدمها والقيم المحددة لطبيعة العمل والرؤية، وهي الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل.

__ صياغة سلسلة النتائج أو إطار النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج بناء على الأهداف الموضوعية، ويشمل ذلك المدخلات والأنشطة أو العمليات والمخرجات.

__ قياس متواصل للأداء من خلال المؤشرات الكمية والكيفية كعلامات لقياس التقدم نحو النتيجة المتوقعة.

__ المتابعة منذ الخطوة الأولى لبدء التنفيذ عن طريق التقارير والزيارات والمقابلات والملاحظات والاستبيان، وظهر في هذه الخطوة مبدأ التفويض (منح المرؤوسين سلطة اتخاذ القرار) والتمكين (تزويد المرؤوسين بالوسائل والمعارف والمهارات التي يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات صائبة).

__ التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتقديم معلومات تكميلية عن الأداء واستخدامها لأغراض المساءلة والمحاسبة والشفافية في إظهار النتائج إلى سائر الأطراف الفاعلة.

* **نمط القيادة التحويلية:** يعتبر أسلوب من الأساليب التي ظهرت حديثا. ويقوم هذا الأسلوب على وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية، فالقادة التحويليون يتبنوا عملية التغيير وكيفية التأثير في الآخرين. حيث تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، نلخصها فيما يلي:

__ مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية

كل عام.

__ استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة وإعطاء كل فرد مسؤوليات، وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسؤولية، وبالنسبة لغير المشاركين يطلب منهم أن يكونوا موضع مسؤولية عن اللجنة.

__ التعرف على أداء فريق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسين المدرسة. (محمود عبد الرسول،(سبتمبر 2008)،(253_256)

9_ مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة:

يوضح الفرا وآخرون أنه من أجل الحصول على تنظيم ناجح وفعال للإدارة المدرسية لابد من توافر عدة مقومات لهذا التنظيم نوجزها فيما يلي:(سماهر أبو وطفة،(2010)،(46. 47)

__ وحدة الهدف: لا بد أن يكون تناسق بين الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة والأقسام بحيث تعمل جميعها في انسجام تتعامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

__ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فلا بد من أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية الملقاة على المدير بمعنى أي فرد في المؤسسة يعطى مسؤولية معينة لابد من منحه السلطة الكافية لضمان إتمام وإنجاز تلك المهام.

__ المرونة: لابد أن يتسم التنظيم بالمرونة التي تمكنه من استيعاب التغيرات ومقابلة تلك الظروف الطارئة دون إحداث تغيير في معالمه الرئيسية.

__ نطاق الإشراف المناسب: بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن العدد المسموح به والذي يحدد وقته وجهده ومكانته الوظيفية.

__ الرقابة التلقائية: أي أن التنظيم الجيد هو الذي يسهل من عملية الرقابة بمعنى أن تكون مراقبة بصورة تلقائية للعمليات دون اللجوء إلى الرقابة اللصيقة.

__ تحقيق التعاون بين العاملين: أي أن التنظيم الجيد والفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين.

ويضيف أحمد إبراهيم أحمد(2001) :

__ الثقة المتبادلة: حيث يجب أن يعمل المدير على أن يزرع الثقة بقدراته، وإمكانياته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله كما يبادلهم الثقة المتبادلة التي تشكل الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية في مهامها وأعمالها.

__ خلق المناخ المناسب: من خلال خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة.

كما يضيف أحمد عايش:

__ العمل بروح الفريق في ظل التعاون الإيجابي الديمقراطي.

__ إتباع الأسلوب العلمي في التفكير والتجريب ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي.

__ المرونة وسعة الإطلاع.

__ التجديد والابتكار ومواكبة المستجدات.

__ الاستمرارية، والشمولية.

__ النقد البناء.

__ المساءلة الذكية: وهي تعتمد على المواجهة الدبلوماسية في إشعار الآخرين بالأخطاء التي ارتكبوها دون أن يؤدي الأمر إلى التوتر والرفض. (أحمد جميل عايش، (2009)، 33_35)

وتضيف الباحثة القدرة على إدارة التطوير والتغيير بالمؤسسة؛ لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة لتسهيل أداء العمليات الإدارية وتبسيطها، والتقليل من الجهد، والوقت، والمال اللازمين لتأديتها، لزيادة قدرة المؤسسة التنافسية وحتى تتمكن من تحقيق الجودة اللازمة، من خلال تبني استراتيجيات إدارية حديثة لتحقيق التطوير المدرسي المنشود.

كما تشير الباحثة إلى أن الإدارة في العصر الحالي تطالب بالاستقلالية، واللامركزية في اتخاذ القرارات،

والتسيير.

ثانيا: تطوير الإدارة المدرسية

1_ تعريف تطوير الإدارة المدرسية

2_ أهداف تطوير الإدارة المدرسية

3_ استراتيجيات تطوير الإدارة المدرسية

4_ آليات تطوير الإدارة المدرسية

5_ معوقات التطوير الإداري بالإدارة المدرسية

1_ تعريف تطوير الإدارة المدرسية:

قبل التطرق إلى تعريف التطوير في الإدارة المدرسية إجرائيا. سنعمل على التعريف بعملية التطوير بصفة عامة، ثم التطوير الإداري .

أما التطوير: فيعني في اللغة:(تطور): تحول من طور إلى طور. ويعني التغيير التدريجي؛ الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. ويطلق أيضا على التغيير التدريجي الذي يحدث في المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة. (مجمع اللغة العربية،(1995)، 396)

والطور: الحد بين الشئين، وعدا طوره أي جاوز حده وقدره، وبلغ أطورية أي غاية ما يحاول، من أمثالهم في بلوغ الرجل النهاية في العلم، بلغ فلان أطورية بكسر الراء أي أقصاه. (ابن منظور،2718)

ويعرف كارتر جود((Carter v good ,1993) التطوير بأنه: " نمو أو تغير في بنية أو وظيفة أو تنظيم".

ويقصد به: " عملية علمية شاملة وواسعة؛ تقوم على الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع وما يطرأ عليها من تغييرات. وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة. وهو ما يستدعي تغييرا في شكل، ومضمون الشئ المراد تطويره". (حلمي الوكيل،(1991)، 29)

وعرفه بدوي بأنه: " عملية تزويد الإداريين بالخبرات و المعلومات؛ التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشاكل الإدارية". (بدوي، (2002)، 75)

وعرفه النوري بأنه " :البدء بما هو موجود و التدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصر أولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك. " (النوري، (1987)، 40)

ويعرفه ثروت مشهور بأنه: " إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير وإتاحة الإمكانيات لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه". (ثروت مشهور،(2010)،47)

في ضوء التعريفات السابقة تقترح الباحثة التعريف الإجرائي التالي للتطوير: هو أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز؛ التي تهدف إلى التغيير والتحسين من وضع قائم إلى وضع أحسن.

أما التطوير الإداري فيعني: "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

كما يعني: "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري".

ويرى هانسون Hanson بأنه: "زيادة كيفية قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أفضل". (ثروت مشهور، 2010، 47)

وتعرف الباحثة تطوير الإدارة المدرسية بأنها: عملية تحديث وتحسين أداء العمليات الإدارية بالمؤسسة التربوية؛ من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. لتبسيط العمليات الإدارية بالتحويل إلى الأعمال الإلكترونية، وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ على حد سواء.

2_ أهداف تطوير الإدارة المدرسية:

يسعى التطوير الإداري حسبما أورده حسن أبشر الطيب (1988) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (حنان القضاة، 2007، 30، 31)

__ تحقيق التوازن والتنسيق بين نشاطات التنمية السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وبلورة أهداف عملية التنمية من خلال إيجاد إرادة مجتمعة مشتركة ومتجددة للتنمية.

__ تطوير وتحديث وتبسيط نظم وأساليب العمل وإجراءاته وتعديلها بما يتلاءم والمتغيرات الوظيفية، والعمل على إيجاد نظم وأساليب أكثر فعالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

__ نظرا لما أصبحت تشكله التقنية في وقتنا الحاضر من مصدر متاح وغير محدود الإمكانيات، فإن هذا الأمر يتطلب العمل على تنمية وإثراء الخبرة الوطنية من خلال بناء قاعدة تقنية وطنية تكون قادرة على انتقاء واقتناء المناسب من هذه التقنيات وتسخيرها لخدمة أهداف التنمية.

يتضح من خلال الأهداف المذكورة سابقا أنها ركزت على ضرورة الاهتمام بالتنمية بصورة عامة من خلال التنمية الإدارية باعتماد التقنيات الحديثة.

ويذكر ثروت مشهور الأهداف التالية لعملية التطوير الإداري:

— تطوير الموارد البشرية (مدير، إداريون، مستخدمون، فنيون)

— تطوير الأعمال والأشغال.

— تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين.

— تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات.

— تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.

— تطوير الاختبارات والنماذج والسجلات والملفات.

— تطوير وسائل الاتصال.

— تطوير الإرشاد في العمل.

— تطوير الأهداف الإدارية.

— تطوير الأساليب الإشرافية.

— تنمية القيم والمهارات والقدرات.

— تطوير المرافق والأقسام.

— تطوير العلاقات الإنسانية.

— تطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية. (ثروت مشهور، (2010)، 47، 48)

يتضح من خلال الأهداف التي ذكرها ثروت مشهور أنه تم ذكر بعض المجالات الممكنة التطوير بالمؤسسات بصفة عامة.

وتضيف الباحثة الأهداف التالية لعملية التطوير بالإدارة المدرسية وهي:

— تبسيط، وتجويد العمليات الإدارية من خلال أداء الأعمال إلكترونياً، والتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتقديم الخدمات وإدارتها عبر الإنترنت.

3_ آليات تطوير الإدارة المدرسية:

أصبح تطوير المؤسسات التعليمية ضرورة للتفاعل مع العالم المتغير. ويرى كريستوفر Christophoer (2003) أنه بات لزاما على أي مؤسسة أن تطور من قدرتها على التحول والتغير والتعلم. بالإضافة إلى تطوير مهارات واتجاهات جديدة.

ويرى بارث Barth (2000) أن تطوير الأداء المدرسي يعتمد على مهارات وتطلعات المعنيين بالعملية التعليمية من داخل المدرسة وخارجها. والتطوير يمكن أن يتحقق على نحو أفضل إذا كانت الظروف مواتية لإحداث التطوير وعندما تكون هناك حاجة لإحداث التطوير. ويرى نايجرل Nigrel (1999) أن تحسين وتطوير الأداء المدرسي يتطلب من القائمين على العملية التعليمية والمدرسية الاهتمام بكيفية تطوير الأداء، وأين يطور الأداء، وما نوع الأداء المراد تطويره.

وتسعى بلاد كثيرة متقدمة ونامية بين الحين والآخر إلى تحسين وتطوير الأداء المدرسي؛ مستهدفة من وراء ذلك مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة في التكنولوجيا والاتصال؛ من أجل إعداد جيل من المتعلمين قادر على التعامل والتفاعل مع مجتمع المعلوماتية. وأيقنت الدول أن توفير القدرات أو الكفايات إحدى مهام التعليم المدرسي. لذلك تحرص على تطوير الأداء المدرسي من آن لآخر. سعيا إلى تحقيق مستقبل أفضل لأبنائها؛ معتمدة في ذلك على مجموعة من الآليات لتطوير الأداء المدرسي نذكرها فيما يلي: (السيد البهواشي، (2012)، (202_179)

3_1 تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات: إن معرفة كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتاج إلى كفاءة تكنولوجية عالية من جانب القيادات المدرسية والمعلمين. وتوجد مجموعة من الخطوات اللازمة لتفعيل استخدامها لتطوير الأداء المدرسي تتمثل في: تكوين رؤية واضحة للتخطيط لاستخدام التكنولوجيا في المؤسسة، إشراك كل المعنيين، تجميع البيانات، تحديد الميزانية والتمويل المناسب، والإعداد للمستقبل. هذا الأخير الذي يعني بتكوين رؤية واضحة عن عالم المستقبل الذي ستعمل فيه المؤسسات التربوية. حيث يجب أن يتفق الأفراد في مؤسسة ما على القيم، والمعتقدات، والأغراض، والأهداف؛ التي يجب أن توجه سلوكيات العمل داخل المؤسسة.

3_2 تطوير البنية التنظيمية للمؤسسات التعليمية: إذ أنه إذا أريد إحداث التطوير في البنية التنظيمية فإن هناك نوعين من التغيير يجب أن يحدثا داخل التنظيم؛ تتعلق الأولى بالإجراءات التنظيمية، والثانية بالأهداف التنظيمية.

3_3 استخدام استراتيجيات مخلوطة للقيادة المدرسية: باعتماد الاستراتيجيات الثلاثة للقيادة؛ والمتمثلة في الإستراتيجية الهرمية التي تكون من أعلى إلى أسفل، والإستراتيجية التغييرية التي تعتمد على الإقناع والإثارة العقلية وحفز المرءوسين على العمل المشترك، بالإضافة إلى الإستراتيجية التيسيرية التي تزيد من القدرة الجماعية للمؤسسة على التكيف والتوافق وحل المشكلات وتحسين الأداء من خلال إشراك المرءوسين في عملية اتخاذ القرار.

3_4 تطوير نموذج جديد لاختيار القيادات المدرسية: إذ أصبح من الضروري صياغة معايير، وأسس جديدة لاختيار القيادات المدرسية. إذ تؤكد الأدبيات التربوية على أن هناك علاقة وثيقة بين جودة القائد، وفاعلية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها.

4_ الاستراتيجيات الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية:

تنوع استراتيجيات التطوير الإداري؛ وذلك لتنوع الأساليب والطرق التي تعتمدها الدول في الانتقال بالجهاز الإداري من واقع إلى آخر. حيث يتوقف ذلك على الخلل في الجهاز الإداري. ونلاحظ أن استراتيجيات تطوير الإدارة المدرسية لا تختلف عن استراتيجيات التطوير بباقي الإدارات؛ حيث يمكننا القول أنها تعتمد نفس الإستراتيجيات في التطوير بحكم أنها تعتبر نظام إداري مع اختلافات بسيطة تخص منتجات القطاع التربوي وخدماته المقدمة. ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر:

4_1 إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: والتي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل والشرح في الفصل الرابع بشيء من التفصيل.

3_2 إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (المهندرة الإدارية): والتي خصصنا لها فصل كامل يوضح تعريفها وأهميتها وأهدافها وعناصرها..... (أنظر الفصل الرابع من الرسالة)

4_3 إستراتيجية تخفيض حجم العمالة: حيث يقصد بتقليل حجم العمالة تقليل أعداد العاملين بالمؤسسة بقصد زيادة كفاءة التنظيم ورفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام هذه الإستراتيجية سعياً منها في الوصول إلى الكفاءة المنشودة، وعلاج بعض المشكلات التي تواجهها كارتفاع تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة، أو تداخل الاختصاصات، وعدم القدرة على تحديد المسؤولية، أو ضعف حجم العمل الذي يقوم به الفرد العامل؛ لرفع قدرتها التنافسية وإعادة تصميم العمل.

وهذه الإستراتيجية تمثل أهمية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية؛ وذلك من خلال تخفيض تكلفة إنتاج السلعة، أو الخدمة الناتجة عن حجم العمالة الكبير، وتخفيض ميزانية الخدمات المقدمة للعاملين، وسرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية المتقدمة، ورفع مهاراتها من خلال التركيز في برامج التنمية الإدارية.

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال استخدام عدد من الوسائل والأساليب منها:

__ تخفيض أعداد القوى العاملة من خلال التقاعد المبكر، والاستغناء عن بعضهم أو تحويلهم من مكان وظيفي إلى آخر، وهذا الأسلوب لا يحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتنفيذه، ويحقق نتائج سريعة وفورية.

إعادة الهيكلة: وذلك بتخفيض حجم العمل من خلال إلغاء بعض الوظائف ودمجها مع وظائف أخرى، أو إلغاء بعض المستويات الإدارية، وهي تحتاج إلى فترة زمنية متوسطة لتنفيذها.

__ التطوير المستمر: ويكون من خلال تغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم العاملين فيها. بهدف تحويل العاملين إلى مصدر رئيس للإيجاد، وتنفيذ الأفكار التي تنتقد المؤسسة. وهذا الأسلوب يحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتنفيذه لتحقيق نتائج مستقبلية. (حنان القضاة، (2007)، 35، 36)

4_4 إستراتيجية نظم المعلومات الإدارية: التي تعنى بتوفير المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها؛ حيث تعمل على توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية والسابقة، والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، وحفظها، وتحليلها، ووضعها معاً بطريقة تساعد على الإجابة عن أسئلة إستراتيجية التسيير والتنفيذ. وذلك لتحقيق الوظائف التالية: (ثروت مشهور، (2010)، 225_229)

__ حفظ وتسجيل المعلومات.

__ تحديد الاحتياجات من المعلومات.

__ تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على نحو مستمر.

__ تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.

__ معالجة البيانات وإعداد المعلومات للعرض والاستخدام.

__ إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية المختلفة.

وذلك من خلال: (ثروت مشهور،(2010)،230. 231)

__ إدخال البيانات: بالحصول على البيانات الخاصة بنشاطات، وخطوات دورة معالجة التعاملات؛ من خلال استخدام الماسح الضوئي مثلا.

__ الاستعلام ومعالجة المعاملات: من خلال الاستعلام و اعتماد نظم التعاملات عن طريق الانترنت مثلا.

__ إنتاج وتوليد الوثائق والتقارير: حيث تنتج نظم معلومات المعاملات شتى أنواع الوثائق والتقارير كقائمة المرتب الشهري أو تقارير مراجعة المحاسبات.....

5_ معوقات التطوير الإداري بالإدارة المدرسية:

غالبا ما يقابل عملية التغيير التي تصاحب عملية التطوير شيء من المقاومة. والتي تأخذ أشكالا مختلفة، وتعيق نجاح عملية التطوير الإداري. ويذكر القيسي (1999) مجموعة من العوامل المعيقة لعملية التطوير الإداري بالمؤسسات نوردتها فيما يلي:

__ وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعوا إليه من مبادئ وقيم.

__ عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير.

__ عدم خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج .

__ التخطيط الغير سليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح.

__ نقص الكوادر البشرية المتخصصة. (عبد الله آل دحوان، (2008)، 19)

وتشير الباحثة إلى عدم تبني الجهات الوصية لأي مبدأ من مبادئ التطوير الحديثة. خصوصا ما تعلق منها بالإدارة المدرسية. حيث نشهد في النظام الجزائري عدم تغيير التشريع المدرسي منذ 1976، وعدم السعي أو التوجه إلى تطويره في ظل التطورات التقنية الحديثة. والمحافظة على نفس نمط التسيير منذ الأزل رغم النقائص والركود الذي تشهده مؤسساتنا التعليمية منذ وقت طويل.

وبعد اطلاع الباحثة على جملة مداخل التطوير ارتأت أن تتبنى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية؛ على أساس أنه مدخل إداري حديث يعمل على إعادة التصميم للعمليات الإدارية من الجذور، وتبني أحدث الطرق، والتقنيات في ذلك. وفي الفصل التالي شرح مفصل لهذا المدخل في التغيير والتطوير الإداري.

الفصل الرابع: التعريف بمدخل إعادة الهندسة الإدارية وإجراءات تطبيقاته

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية

- 1_ تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 2_ تأصيل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 3_ أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة
- 4_ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية
- 5_ خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 6_ مجالات إعادة هندسة الإدارة المدرسية
- 7_ المدخل الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- 8_ أسس ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية
- 9_ تشخيص الوضع المدرسي في ضوء شروط الهندرة الإدارية
- 10_ فوائد الهندرة الإدارية على العمليات الإدارية
- 11_ أمل نجاح وفشل الهندرة الإداري في ظل موقفاً تطبيقيها في المؤسسات التعليمية

1_ **التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية:** أطلقت كلمة (Reengineering) لتعني وتدلل على "هندسة العمليات الإدارية" لأول مرة عام 1992 على يد كل من "مايكل هامر، وجيمس شامبي" Michael Hammer and James Champy " وترجمت إلى "الهندرة الإدارية" في كتابهما المعنون بـ " هندرة المنظمات " وهو دمج لكلمتي الهندسة والإدارة في كلمة واحدة، وأطلقاه كمفهوم جديد ووظفاه كما لو أنه مدخل إستراتيجي جديد يهدف للثورة على المفاهيم والنظم الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات لتغيير ثقافتها وتصميم مناهج إدارية جديدة، ونظم عمل مبتكرة؛ من شأنها أن تحدث تغييرا جذريا على عمليات وأساليب وطرق إجراءات العمل بالمؤسسات.

وقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: (الهندرة)، (الهندرة الإدارية). ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العملية، تجديد وابتكار العملية. (إخلاص أبو فنونة، (2008)، 24)

والملاحظ أن هناك العديد من التعريفات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. ولكنها تدور حول معنى واحد وهو أنها نوع من أنواع التغيير الجذرية الحديثة؛ التي يمكن أن تستخدمها جميع المؤسسات. وفيما يلي بعض من التعريفات التي جاءت بخصوص هذا المفهوم:

عرفها السلطان (2001) بأنها: " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج" (السلطان، (2001)، 45)

ويعرفها الصيرفي (2006) بأنها: " التخلص التام من كل ما هو قديم؛ أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام. والهندرة على النطاق الأكبر هي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه". (الصيرفي، (2006)، 11)

ويعرفها هامر وتشامبي (Hammer and Champy، 1993): " هي إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري؛ للعمل على إنجاز تحسينات جوهريّة في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة، والمؤثرة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة". (Hammer and Champy, 1993, 14)

وعرف اللوزي (1999) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: " ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على: تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة". (اللوزي،(1999)،267)

مما سبق نستنتج بأن إعادة هندسة العمليات تعني: بتجديد وتحديث وتطوير العمليات الإدارية الموجودة، وتنطلق من الصفر، وتحدد مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه. وهي أسلوب إداري حديث ممنهج له أساليب، ونماذج لتطبيقه، ودراسته، ويعتبر ركيزة أساسية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة.

وتقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التغيير ليس في المهمات، والمسؤوليات، والوظيفة فقط. فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص والإدارات؛ وذلك بالاعتماد على تقنية المعلومات. (Pereira and Aspinwall ,1997, 34)

إذ تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية اعتماداً أساسياً على تكنولوجيا المعلومات. حيث عرفها "رايموند وبيرجرون" Raymond and Bergeron بأنها: " إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية؛ من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل؛ وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة، والأداء، والإنتاجية"(Raymond and Bergeron, 1998 , 72).

ويتضح بأن التعاريف السابقة تختلف في الصياغة دون المعنى فبينما تتعدد الصياغات يتمحور المضمون حول أربعة عناصر رئيسية كما أوردها سلامة حسين (2007)، وهي:

- إعادة التفكير الجوهري: حيث لا تهتم إعادة الهندسة بالتحسن أو التفكير التدريجي، والتخلص من الطرق القديمة والبحث عن طرق جديدة كلية لأداء هذه الأمور، وقد يمثل ذلك أمراً صعباً لأنه من الضروري إعادة هندسة الأداء من حيث طريقة التفكير مثلاً في المدارس. وذلك حسبما ترى الباحثة من خلال تغيير الثقافة التنظيمية ككل.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية: إذ يتميز مبدأ إعادة هندسة العمليات بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك لإعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

وتركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات لإخراج مخرجات معينة. فمحور الاهتمام هنا إذا هو العمليات. والهدف الرئيسي ليس التركيز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية أو هياكل؛ بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والتغيير السلوكي للأفراد والعاملين. ففي سياق منظومة التعليم قد تكون هذه العملية هي تعلم الطلاب، لكن مع تحسين ذلك لا بد أن تتضمن عمليات التحسين والتطوير داخل المؤسسة أداء المتعلمين، والعاملين وليس فقط تطوير وتنظيم المناهج.

- إعادة التصميم الجذري: إن إعادة هندسة العمليات تفترض أن العمليات الماضية والحالية هي غير كافية، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة بحيث تتضمن ترك الوضع الراهن تماما، وطرح جميع الإجراءات الحالية والبدء من جديد مع إتباع أساليب ابتكارية أخرى. وتتضمن إعادة الهندسة حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر يتميز به أسلوب إعادة الهندسة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- التحسين المستمر: لا تتعلق إعادة الهندسة بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية؛ بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء لذا فإن عملية إعادة الهندسة تعتبر ضرورة عند الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث إن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل. وتعتبر إعادة الهندسة طريقة ومنهج يتعامل مع المتغيرات من خلال الإجابة عن كيف؟ وأين؟ ولماذا يتم إنجاز العمل؟ فهي بمثابة طريقة لإحداث تغييرات جوهرية في الهيكل الإجرائي والمعياري للتنظيم. (سلامة حسين، 2007، 28_31)

2_ تأصيل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إذا نظرنا إلى الرؤى والنماذج والنظريات التي أثرت في حياة وعمل المنظمات، نستطيع تسميتها بإعادة هندسة أوقاتهم، وأماكنهم؛ فـ نموذج سميث Smith الثوري لثورة أعمال الدولة (1776) كان مثالا للهندسة الإدارية منذ مائتي عام، ورؤية فورد Ford في صناعة السيارات كانت إعادة هندسة في عام (1903)، ومشروع ستيفن Steven في تطوير السكك الحديدية كان إعادة هندسة في (1825). وقد تم اكتشاف الهندسة الإدارية في 20 سنة الماضية من خلال تقويم أنماط عمل المؤسسات، والجامعات؛ والتي كان لها نجاح كبير في عمليات المقارنة بأولئك الذين أخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لأداء تلك العمليات. (محمد العجمي، (2011)، (302)

وتقسم مراحل ظهور إعادة الهندسة إلى مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى (1991_1993) ويلاحظ أن هذه المرحلة كانت تتسم فقط بالوعود البراقة من تطبيق إعادة الهندسة، لكن لم تظهر نتائج خلالها، بينما اتسمت المرحلة الثانية؛ والتي بدأت عام 1994 وتستمر حتى الآن بالوصول إلى نتائج فائقة من جراء تطبيق إعادة الهندسة في منظمات الأعمال والخدمات والمدارس. (محمد العجمي، (2011)، (301).

وقد حاول بعض الباحثين نقل مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية من قطاع الأعمال إلى مجال التعليم؛ ومن هؤلاء الباحثين داركر "Draker" (1993) جريستنر "Gerstner" (1999)، فمثلا يرى الأول أن إعادة هندسة نظام التعليم المتمركز حول المعرفة قد أصبح أمرا ضروريا للدخول إلى مجتمع المعرفة. ويرى "جريستنر" ورفاقه أن المدارس وحدها قد وقفت خارج إعادة التصميم الجذري والتغيير الذي يواجه المؤسسات الأخرى، على عكس العمليات الإدارية التي تتطلب الاستجابة لأساليب التقنية الحديثة، والطلب المتزايد على تلبية حاجات السوق، وبالتالي لم توجد قوى خارجية تطالب بتغيير وتحسين المدارس، فقد كانت المدارس قادرة على تجاهل الإمكانيات الثورية للتكنولوجيا. حتى تحافظ على نفس الهيكل التنظيمي الهرمي، والقواعد التقليدية التي تحكم أعدادا من الطلاب في كل فصل داخل المؤسسة، والالتزام بالمنهج التقليدي، وأساليب التدريس المستخدمة.

ولقد تحول اهتمام علماء التربية إلى منظور إعادة الهندسة الأكثر جذرية؛ الذي يركز على كل من المستوى الكبير متمثلا في إصلاح النظام التربوي ككل، والمستوى الإجرائي من خلال المنظومة الواحدة.

كما كانت هناك محاولات لدمج التفكير المستقبلي من خلال إعادة الهندسة وإعادة التفكير الجذري في العملية التعليمية بشكل عام، كما أوضح ذلك "سلوتر وبيري" "Slaughter and Beare" (1993) اللذان قدما

نموذجاً مبتكراً لربط التفكير المستقبلي والتعليم، بالإضافة إلى دراسة "هارجريفز" "Hargeaves" (جودة التعليم) والتي ربطت تناول التفكير المستقبلي بجودة التعليم.

وقد قام "كالدويل" "Caldwel" (1997) بربط التفكير المستقبلي وإعادة الهندسة من خلال افتراضه أن هناك ثمانية توقعات سوف تبدأ في عملية إعادة هندسة المنظومة القائمة على الإدارة الذاتية؛ منها توقع أن التقدم في التكنولوجيا سوف ينشط المرحلة القادمة لإصلاح المنظومة، ويجعلها تعيد هندسة التنظيم حول المتعلمين بدلاً من الهياكل التقليدية. والتوقع الذي يرى أن المدارس سوف يتم تجديدها عن طريق بناء هيكل تنظيمي مرن. ويرى "باربر" "Barber" (1997) أن هذه النظرة الشاملة تتمثل في إعادة بنية النظام التعليمي ككل.

وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت هندسة المنظومة التربوية، حيث تم طرح أفكار مختلفة تتعلق بكيفية إعادة التركيز على عملية التعلم، ومنها دراسة "ديفيز" "Davis"، و"باربر" "Barber" اللذان اقترحا ضرورة تحول الانتباه إلى عملية التعلم داخل المنظومة، والتركيز على البرامج التعليمية؛ التي تتفق مع ميول ورغبات الطلاب، وتتيح فرصة المشاركة المجتمعية، وتدعم العلاقة بين الأسرة والمدرسة. وقد أوصيا بضرورة أن تتم عملية التعلم داخل المنظومة من خلال ثلاث سياقات هي: التعلم في حجرة الدراسة، التعلم في مواقع تنظيمية خارج المنظومة، التعلم في المنزل.

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على هندسة المنظومة من خلال الممارس المباشر (المعلم)، واستخدام المداخل المتمركزة حول التكنولوجيا مثل دراسة "كولاريون" "Collarbone" (1997)، و"واليس" "Wallis" (1997)، و"ديتمان" "Dettman" (1997)، و"سوزون" "Southorn" (1997). (سلامة حسين، (2007)، 18_24)

هذا بالإضافة إلى مجموعة الدراسات التي ستتناولها الباحثة في عرضها للدراسات السابقة.

3_ أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة:

تعتبر الهندسة الإدارية واحدة من المداخل الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري، وتوضح أهميتها في المدرسة حسبما أورده (الغريب وآخرون، 2005) فيما يلي:

— إعادة تشكيل وتصميم عمليات الخدمات، والتدريس والتعليم في منظومة التعليم، والتطوير التكنولوجي، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع.

— تهيئ المدرسة للمستقبل وتعمل على إشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد العاملين، وتعتبر التعلم أداة لتحسين الأداء والتدريب كأداة للتعامل مع التغيير، وتتطلب استخدام إستراتيجية لزيادة نجاح المدرسة.

— تتيح الفرصة لإعداد قادة فعالين للمدرسة وتساعد على استثمار الموارد البشرية، وتساعد على خلق بيئة لعملية التدريب الإداري.

— تجعل المدرسة أكثر تركيزاً على العملاء وإشباع حاجاتهم، تعمل على إعطاء وتحمل المسؤولية من قبل المدير وتطوير أشكال الرقابة وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات. (نادية حنون، (2010)، 31)

وقد برزت أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية من مجموعة التغيرات العالمية المعاصرة، والتي دفعت المنظومات الصناعية، والتجارية، وحتى التعليمية إلى تبني أسلوب حديث في الإدارة، لمواكبة المستجدات الحاصلة، وبما أن المجتمع الحديث والمعاصر لا يمكن أن تتم فيه أي تنمية في ظل غياب التعليم فقد فرضت على الدول اليوم العديد من التحديات التي أثرت على العمليات الإدارية في المنظومة التعليمية وأبرزها ما يلي:

— تغير الاحتياجات التعليمية: بسبب الابتكارات في مختلف المهن والحرف، والأعمال التجارية، وتوسيع المعلومات والمعرفة في المجتمع بشكل عام.

— متطلبات فرص التعلم البديلة: التي هي أكثر توافقاً مع أنماط الحياة المعاصرة والمسؤوليات الفردية.

— توفر التكنولوجيا الرقمية للتطوير التربوي: من حيث المواد، والاتصالات، وإدارة المعلومات التفاعلية واسترجاعها، والوصول إلى الموارد على أساس علمي، والمحاكاة، وإدارة الأنشطة التعليمية.

إمكانات تعزيز الأداء البشري: سواء المتعلمين (التلاميذ) والمسيرين للتعلم (من معلمين وأساتذة وإداريين...)، مع تصميم وتنفيذ أنشطة التعلم التي تستند إلى المبادئ التربوية الراسخة وقدرات دولة من التكنولوجيا الحديثة. (www.sprawls.org)

4_ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية:

تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية من مؤسسة لأخرى، وفقا لظروف كل مؤسسة، وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما تختلف هذه الأهداف في المؤسسة الواحدة من وقت لآخر، وفقا لما تريده من تطوير في النظم الإدارية لديها، وبصفة عامة تهدف إعادة هندسة الإدارة المدرسية إلى تحقيق ما يلي:

— إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية المدرسية، وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من الأفكار والمبادئ المستحدثة وتكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره وصولا إلى أهداف محددة.

— اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة، واستخدام هذه الموارد للاستخدام الأمثل، لتحقيق النتائج بأفضل صورة ممكنة.

— زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل وليس من خلال تنظيمات إدارية هرمية فرعية متفرقة، وتعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة غير تقليدية.

— إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية المدرسية غير الضرورية أو غير المرتبطة بنتائج ملموسة، وإحكام الوظائف والعمليات الإدارية المدرسية.

— إلغاء الرقابة والإجراءات العقيمة غير المطلوبة، وإلغاء العمليات القديمة وغير المفيدة، ودورات المستندات المطولة والتي لا تساعد على سرعة صنع القرار واتخاذ.

— إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والخدمية والإدارية داخل المدرسة.

— تقليل الوقت الضائع في العمليات المختلفة داخل المدرسة.

— زيادة المنافسة الايجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم.

- إحداه تحسينات في العمليات الإدارية.
- تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المنظومة.
- تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات التلاميذ.
- تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية.
- دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي تختفي خطوات التجمع، وبذلك تعمل على تحسين عمليات الإدارة التي يتم قياسها في ضوء معايير الجودة.
- يمكن الدمج بين مزايا المركزية واللامركزية داخل منظومة التعليم، أي التحول من المركزية إلى اللامركزية داخل النظام التعليمي.
- تحسين الجودة والاستفادة من تسجيل البيانات ووضعها في قوائم واستخدامها.
- توفير أمان التسجيل الإلكتروني.
- التخلص من فقد الجهد والإجراءات الإدارية غير الضرورية، وكذلك العمليات الإدارية غير الفعالة.
- الانتقال من الروتين إلى آلية العمل داخل المنظومة التعليمية.
- تساعد التنظيمات الأقل في أن تصبح أكثر منافسة. (محمد العجمي، (2011)، 311_313)
- وعليه نستنتج بأن الهندرة الإدارية تعمل على: تحقيق مجموعة من الأهداف العملية في ظل تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، ودمج الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة، وإعادة تصميمها من جديد، وتفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة، ومحاولة الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولامركزية اتخاذ القرار، وتبني فروض حديثة بدلا من الفروض الكلاسيكية، وتقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء من خلال تقليل مستوى الرقابة.

5_ خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

من خلال عرضنا لأهداف الهندسة الإدارية، نلاحظ بأنها تتميز بمجموعة من الخصائص، تميزها عن غيرها من النماذج التغييرية الأخرى، أبرزها ما أجمع عليه من مميزات تتعلق بالشمولية، وصفة العملياتية، والاستناد على تقنيات المعلومات، وأما تفاصيل ما يميزها عن غيرها، نذكر ما خلص إليه العدلوني فيما يلي:

__ **دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة:** حيث إن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يعني التخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة ومن المميزات أيضا تحسين مستوى الرقابة نظرا لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.

__ **الموظفون يتخذون القرارات:** حيث لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بمد العمليات أفقيا وإنما تدمجها رأسيا أيضا، ويعني ذلك بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح في يد الموظف اتخاذ القرار المناسب بنفسه وبالتالي أصبح اتخاذ القرارات جزءا من العمل الذي يقوم به الموظفون بعد أن كان حكرا على المديرين فقط.

__ **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** حيث يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل بطريقتين: الأولى تتمثل في إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.

__ **إنجاز العمل في مكانه:** أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، وينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمؤسسة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين الأداء العام.

__ **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** وذلك أن الهندرة تهدف إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية. في مقابل ذلك تؤدي الهندرة إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض تكاليف عملية الرقابة.

__ **الجمع بين المركزية واللامركزية:** تتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة. (حازم النشئة، (2009)، (16_17)

6_ مجالات إعادة هندسة الإدارة المدرسية:

تعد إعادة هندسة الإدارة المدرسية أداة متكاملة لإحداث تغيير حقيقي في منظومة المؤسسات التعليمية، وتحقق إعادة الهندسة عندما يتم تغيير أكثر من 70% من العمليات في المؤسسة التعليمية، وهي تتطلب إعادة تصميم العمل الذي يجب تأديته، وكيف يتم أدائه؟ وكيف يمكن تطبيق القرارات؟ وبناءً على ذلك، فإن إعادة الهندسة تتضمن الأنشطة والعناصر التالية: (محمد العجمي، (2011)، (324)

6_1 العمليات الإدارية: وهي محور تركيز إعادة الهندسة وأول ما تأخذه في الاعتبار، وتنقسم كل عملية إدارية إلى ثلاث أنواع:

__ **نشاطات عالية القيمة:** وهي النشاطات التي تضيف قيمة حقيقية للعميل أو الخدمة التي يحتاجها العميل.

__ **نشاطات روتينية:** وهي النشاطات اليومية المألوفة والتي يسير من خلالها العمل.

__ **نشاطات رقابية:** وهي النشاطات التي تحكم وتراقب النشاطات الروتينية خلال تدفقها من إدارة أخرى.

6_2 إعادة التصميم الجذري للوضع القائم: وإعادة التصميم عملية معقدة وليس لها نمط واح ومتعدد الجوانب مثل:

__ إعادة صياغة المفاهيم الإدارية الأساسية في المدارس والأدوار والمسؤوليات والقيم والمهارات والحوافز.

__ إعادة تصميم العمليات الإدارية المدرسية مع وضع سياسة جديدة لتدريب العاملين عليها.

__ إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

6_3 النظم والسياسات الإدارية: يجب مراجعة النظم والسياسات التي تخدم العمليات الإدارية والمدرسية واستحداث نظم وأساليب واستراتيجيات إدارية لزيادة الأداء وتحسين المخرجات.

7_ المداخل الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تستمد إعادة هندسة العمليات الإدارية مداخلها الإدارية من النظريات السابقة التي بذلت جهودا كبيرة لتحسين أداء العاملين، وتطويره، حيث أننا نجد تشابه كثيرا مع مداخل التطوير الإداري؛ إلا أنها تختلف معها في بعض المنطلقات الفكرية، وفيما يلي ذكر لبعض المداخل الخاصة بالهندسة الإدارية:

7_1 مدخل الجودة الشاملة: ركز على العميل والمخرجات بهدف تقليل الأخطاء في الأخطاء في المنتج النهائي، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية في قياس ورقابة العمليات، وبعد ذلك يتم التطوير التدريجي للعمليات، فكل المدرستين توجهها نحو العمليات وخدمة العميل.

7_2 مدخل الإدارة العلمية: تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين، بناء على نظام من الكفاءة والقواعد المهنية من خلال إيجاد نظم الرقابة والتدريب، والخرائط التوضيحية لوصف العمل، وطرائق سيره، وتقسيم نظام العمل إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، واستفادات الهندرة من هذه الحركة في بعض المواضيع المتعلقة في تصميم العمل وتخطيطه، بيد أنها لم تهمل الجانب الإنساني في العمل، إضافة إلى الدور الفعال للتكنولوجيا الحديثة.

3_7 مدخل تصميم العمل: الذي يهدف إلى زيادة كفاءة العمل وتحقيق أكبر قدر من الرضا عنه وتقبله، وركزت على تحسين التفاعل داخل مجموعات العمل الصغير، واستفادت منهجية الهندرة من أهمية التطوير الجذري والتركيز على التفكير العملي، بالإضافة إلى أهمية تطوير العمليات الروتينية والتركيز على العامل الإنساني في الابتكار للعمليات.

4_7 مدخل تكنولوجيا المعلومات: الذي يعتبر من أكثر إمكانيات القوة لمنهجية الهندسة الإدارية ، حيث تساهم في جعل المهام أكثر سهولة، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنظمة وتغيير طرق العمل، وإنجاز تحسينات مذهلة ومثيرة. (المعاينة، (2007)، (101_100)

ترى الباحثة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوسط المدرسي تتطلب إعادة تصميم للعمليات الإدارية باعتماد أساليب الإدارة العملية لتحقيق أهداف التغيير والتطوير، وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء وتبسيطه، لتحقيق الجودة لمخرجات العملية التعليمية. وعليه فهي مطالبة بتطبيق كل المدخل السابقة الذكر.

8_ أسس ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية:

إن موضوع الهندسة الإدارية يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات منظومة التعليم بما يحقق متطلبات الطلاب، والمجتمع من ناحية الجودة والسرعة والتجديد والتنوع والخدمات، ويتطلب تحقيق ذلك وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته. وفيما يلي عرض لأهم المبادئ بالإدارة المدرسية:

أ_ التركيز على النتائج: ويتأسس هذا المبدأ على استحضار علاقة المهام والواجبات بالمخرجات في أية عملية تغييرية أو إصلاحية للعمليات الإدارية التعليمية والربط بين المهام والواجبات التي تم تأديتها بواسطة الأفراد العاملين في وظيفة واحدة، وما ستتضمنه الوظيفة الجديدة من الخطوات التي يفترض أن تؤدي إلى نتائج فعالة؛ تستطيع تحقيق أعلى إنتاجية، وتشبع حاجات العاملين.

ب_ التركيز على التلاميذ: حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي لا تسهم في إشباع حاجات التلاميذ والمجتمع، أي يجب أن تشمل عملية الهندسة الإدارية على الأفراد المستفيدين من تنفيذ مثل هذه العمليات حيث سيساعد ذلك على تحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.

ج_ وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات: لضمان فعالية هذا المدخل لابد من: تحديد أهداف واستراتيجيات النظام، الاستخدام الأمثل للأدوات الإدارية، وضع رؤية بالنظام التعليمي، إعداد خطة تشمل المهام والعمليات التي يراد إعادة هندستها، دعم التدريب لعمليات التغيير، تناول قضايا الأفراد العاملين، تحفيز العاملين لتقبل التجديدات.

د_ التركيز على التعليم في عملية الإعداد الوظيفي: وفقا لهذا المبدأ فإن الإعداد الوظيفي يتحول من التدريب إلى التعليم، حيث إن كان التدريب يساعد على دفع القدرات والمهارات ويطلع الأفراد العاملين على كيفية أداء الأعمال، فإن التعليم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة المدارك والإلمام بمحيط العمل، كما يعلم هؤلاء الأفراد كيفية أداء الأعمال بطريقة معينة.

و_ التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير: ويتحول المديرون وفقا لهذا المبدأ من مشرفين إلى موجهين حيث يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات في إنجاز مهامه، وبحيث يصبحون معينين يساعدونهم ويعملون كمنسقين ومساندين، وكذلك يعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم من تنفيذ العمليات الخلاقة بأنفسهم. (محمد العجمي، (2011)، 315_317)

9_ تشخيص الوضع المدرسي في ضوء شروط الهندرة:

الملاحظ لمؤسساتنا التعليمية، يلحظ بأنها تعاني العديد من المشكلات والقصور الإداري، الأمر الذي استوجب تطبيق أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة؛ للنهوض بها، خصوصا في ظل إدارة الجودة، ومتطلبات تحقيق الايزو، في كافة القطاعات الانتاجية، والخدماتية، والتعليمية، وفي ظل تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة التي سهلت أداء العديد من الأعمال، ونظرا لأن مؤسساتنا التعليمية يمكن إدراجها في خانة من المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية، والتي ذكرها كل من "مايكل هامر وتشامبي" في كتابهما (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات)، والتي تتمثل في:

المؤسسات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنيا وتعاني من انخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها. (مايكل هامر وتشامبي،(1995)،(20)

والمؤسسات التي في طريقها للتدهور: وهي المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء في الوقت الحالي، ولكنها لا تستطيع مساندة التطور الحادث في بيئتها. (نادية حنون،(2010)،(35)

و المؤسسات المميزة والتي بلغت التفوق: وهي المؤسسات التي بلغت قمة التفوق والنجاح، وهي تلك المؤسسات الناجحة بالمقاييس الإدارية المتعارف عليها. وليس هناك ما ينذر بتدهورها لأنها مؤسسات تتميز بمستوى عال في الأداء، ولا تواجه صعوبة ملموسة، ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور. (مايكل هامر وتشامبي،(1995)،(20)

وتجدر الإشارة إلى أنه، وفي حالة عدم اعتماد معيار الإنتاجية ورضا العملاء على الخدمات المقدمة، كمعيارين لتحقيق الجودة الشاملة؛ فإنه يمكن الوقوف على وضعية العمليات الإدارية، وكيفية تأديتها، من خلال الوقوف على العمليات المختلة بالمؤسسة، والتي صنفتها " هامر وتشامبي" في مجموعة الأعراض التالية:

__ الإفراط في تبادل المعلومات: فتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية سواء بإعادة إدخالها أو انتقالها آليا يدل على تجزئة الأنشطة الطبيعية للعمل. وعليه فالمرض الإداري في هذه الحالة هو التجزئة غير المنطقية للعمليات. ويمكن معالجة هذا الخلل بوسائل عديدة منها ضم أجزاء كل عملية معا أو ما يسمى التكامل الوظيفي

الذي يسمح للوحدات التنظيمية بجمع المعلومات مرة واحدة. ثم المشاركة في استخدامها بدلا من البحث عن وسائل أسرع لتبادلها.

__ زيادة أنشطة المراجعة والرقابة: والمرض في هذه الحالة هو تجزئة العمل الذي يعتمد على ضرورة قيام المسؤولين التنفيذيين والمدبرين بالمراجعة والرقابة الناتج عن عدم الكفاءة وانعدام الثقة. والحل هنا هو تكوين أنشطة المراجعة والمراقبة على مستوى محدود.

__ تكرار أداء العمل: الناتج عن عدم توفر المعلومات الكافية أثناء العمل، ويعني ذلك القيام بالعمل مرة أخرى، ويرجع ذلك في بعض الأحيان إلى عدم توفر المعلومات الكافية أثناء تنفيذ العمليات المطولة وبالتالي لا يتم اكتشاف المشكلات وقت حدوثها وإنما تكتشف في مراحل متأخرة من العمل، مما يستدعي إعادة تنفيذ خطوات العمل، والحل هو التخلص تماما من العمل المتكرر من خلال التخلص من الأخطاء، والإرباك الذي يستدعي تكرار العمل.

__ التبسيط المخل: حيث أنه وأثناء البدء في التنفيذ تكون معظم العمليات في غاية البساطة عادة، ولكنها تزداد تعقيدا بمرور الزمن لأنه كلما طرأ وضع جديد أو أسلوب جديد يتم إدخال تعديلات على العمل من خلال إضافة إجراءات أو قواعد خاصة للتعامل مع الحالات الاستثنائية مما يحول العملية ذات البداية البسيطة إلى مجموعة من الحالات الاستثنائية والحالات الخاصة المتراكمة. والحل في هذه الحالة هو العودة إلى العملية الأساسية المبسطة واستحداث عمليات منفصلة للحالات الطارئة. (هامر وشامي، (1995)، 83_87)

مما سبق ذكره، نؤكد الدور الفعال لعملية الهندرة الإدارية ؛ حيث أنها تعمل كمرشد منهجي في أداء العمليات؛ من خلال اختصارها للعديد من الخطوات؛ التي قد تكون دون جدوى، وتعتبر مضيعة للوقت، والجهد، ولتوضيح ذلك سنعمل على إيضاح فوائدها على كل عملية من العمليات الإدارية فيما يلي:

10_ فوائد الهندرة الإدارية على العمليات الإدارية:

ترجع عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالفائدة على المؤسسة، من خلال اقتراحها لمجموعة من الحلول؛ تتمثل في حذف، أو دمج، أو تعديل، أو أتممة العملية الإدارية التي تشهد خلل ما. وتهدف إلى تبسيط العملية الإدارية، وتجويدها لتحسين الخدمة المقدمة للأطراف المستفيدة منها.

ولتوضيح الفوائد التي تعود بها إعادة الهندسة على العمليات الإدارية، سنعمل على إيضاح واختصار فوائدها بناء على كل عملية من العمليات:

10_1 فوائد إعادة هندسة عملية التخطيط: يمكننا إبراز أوجه الاستفادة من إعادة الهندسة في عملية التخطيط من خلال تحقيقها لما يلي:

__ العمل على الانسجام بين الخطط الفرعية؛ بحيث تترايط جميعها بصورة متكاملة، وتحدد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية.

__ جعل عملية التخطيط مرنة؛ حيث يمكن لفريق الهندسة الإدارية وضع نقطة اتخاذ القرار عند الحاجة إليها، بمعنى اللامركزية في اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر إلى الإدارة.

__ الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، بمعنى أن الخطة لا تتضمن الأعمال الروتينية، ولا تكون الأعمال نمطية تتكرر كل عام. (سلامة حسين، (2007)، 266، 267)

وفي ميدان الإدارة المدرسية، تساعد عملية إعادة هندسة عملية التخطيط، على الاستغلال الأمثل للموارد المادية من خلال:

__ تحسين عملية التخطيط للأنشطة المدرسية بالمؤسسة، والاستفادة منها في العملية التعليمية.

__ الاستفادة من المجتمع المحلي؛ من خلال إشراكه في عملية الإصلاح، والتميمات الموجودة في المؤسسة، أو المساهمة من خلال التمويل المدرسي. (سلامة حسين، (2007)، 228)

10_2 فوائد إعادة هندسة عملية التنظيم: يعد التنظيم الإطار العام للطريقة التي يتم بموجبها التمييز، وتقسيم العمل، وتشكيل الوحدات داخل المؤسسة، وتنسيق الأعمال، وتكاملها؛ لتحقيق أهداف المؤسسة. (سلامة حسين،(2007)،(229) حيث تعنى بالتوزيع، والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون على تحقيق هدف محدد، وتوضيح اختصاص كل منهم، ومسئوليته، ومن ثم فإن عملية التنظيم تعني تحقيق درجة عالية من الترابط، والتوافق بين طبيعة العمل، وإجراءاته، وأهدافه، والظروف التي يتم فيها أداء العمل، والموارد، والإمكانات المادية المستخدمة في العمل، والأفراد المسؤولين عن العمل.(سلامة حسين،(2007)،(233) وتساعد إعادة الهندسة في تحقيق وضمان الانسياب، والتدفق الطبيعي لخطوات أداء عملية التنظيم، وزيادة كفاءتها، واستخدام الإمكانيات المتاحة في المؤسسة استخداما جديدا يضيف قيمة لهذه الإمكانيات.(سلامة حسين،(2007)،(247) وعليه يمكننا القول بأن إعادة الهندسة تمد عملية التنظيم بمجموعة من الأمور نوجزها فيما يلي:

_ نظم، وإجراءات، وطرق، وخطوات أداء الأعمال، والأنشطة، يؤثر على أداء وظائفها من خلال اعتمادها للتقنيات الحديثة في التسيير، والعمل.

_ سرعة العمليات، وكذلك استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة، وهي بهذا تتكامل مع عملية التنسيق.

_ الوصول إلى التسلسل الإداري الأمثل، بإلغائها فكرة اتخاذ القرار من الهرم فقط.

_ الفحص الجيد لإمكانيات المؤسسة في ظل المتغيرات العالمية.

_ السماح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم، دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية، بما يسمح بإضافة اختصاصات جديدة، أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة، مما يؤدي إلى تعديل في المستويات، والسلطات، وفي العلاقات بين وحدات العمل.

_ التحسين المستمر لنظام التعليم، والخدمة المقدمة.

_ تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار.

__ إنشاء تقسيمات إدارية جديدة لخدمة الأغراض التكنولوجية الحديثة؛ التي تساند المدراء في تحقيق المهام القيادية الحديثة، كتحليل البيانات، وعمل الإحصائيات وغير ذلك من الخدمات التي تسهم الأجهزة الالكترونية في تقديمها. (سلامة حسين، (2007)، (252_248)

مما سبق نستنتج بأن عملية إعادة الهندسة تعمل على غرس مجموعة قيم، ومعتقدات جديدة، وتعمل على بناء التفاعل داخل المنظومة المدرسية، سعياً لتطوير أدائها، وتحسين مخرجاتها.

10_3 فوائد إعادة هندسة عملية الرقابة: التي تعمل على توجيه ومتابعة التطبيق الصحيح للوظائف الإدارية السابقة، والمتمثلة في عملية التخطيط، والتنظيم؛ حيث تتضمن تنفيذ القرارات المعتمدة على الخطط الموضوعية في ظل الواجبات، والمسؤوليات التي تم وضعها في عملية التنظيم. وتعتمد اعتماداً كلياً على نجاعة عملية القيادة، هذه الأخيرة التي تشتمل على: الإشراف، والتقييم، والتحفيز، والتوجيه، والاتصال، والتنفيذ، والتفويض، وتطوير الأداء. وتعمل على تحقيق تنسيق جهود العاملين، لحل المشاكل التي قد تعيق أهداف المؤسسة التربوية.

ونظراً لأن واقع الإدارة لا يزال يعاني من مركزية التنظيم، جاءت عملية إعادة الهندسة الإدارية، لمساعدته على التخلص من مركزية بعض القرارات الإدارية، وللتخلص من تعدد الهيئات التي تقوم بالإشراف، والتداخل، والازدواج، والتكرار في أسلوب العمل، الذي يضيع الوقت والجهد. ويتوفر نظم المعلومات التي توفرها إعادة الهندسة، يتمكن الفريق المسئول عن عملية الرقابة، من تحديد الأخطاء، والانحرافات في حينها، وحلها، وإعادة توجيه الأفراد للالتزام بالأداء، وفقاً للخطط، والبرامج الموضوعية. وتقدم إعادة الهندسة حلولاً عملية للموجهين في كل القطاعات، وذلك من خلال اعتمادها على أسلوب التعاون، والمشاركة، والديمقراطية بين أعضاء الفريق، واللامركزية؛ التي تسمح بالتقليل من النزاعات، والشكاوى داخل المؤسسة. وبالتالي تأدية عملية الرقابة بشكل فعال. من هنا يتضح بأن إعادة الهندسة تساعد في إيجاد رقابة فعالة بالمؤسسة من خلال:

__ جعل نظام الرقابة مقبولاً للعاملين، وبالتالي لن يجد النظام مقاومة؛ لأنه مبني على أساس التوجيه للأهداف التي تم وضعها من قبل الفريق ككل.

__ توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وليست الشخصية في مراقبة الأداء.

__ جعل نظام الرقابة مرناً، وقابل للتعديل في حال تغير ظروف العمل.

__ اعتماد أكثر من أسلوب في الرقابة، من خلال اعتماد معايير مباشرة، ومعايير غير مباشرة، وطرق كمية، وغير كمية.

__ تسهم في جعل الرقابة سهلة التطبيق؛ باعتمادها التقنيات الحديثة في العمل، من وسائل تكنولوجية حديثة، خصوصا في الميدان التربوي؛ حيث يسهل عملية رقابة التلميذ، والأستاذ، والعامل، ومتابعته بسهولة. يجرنا الحديث بعد تطرقنا للنقطة الأخيرة، إلى فعالية عملية الاتصال الإداري، هذه الأخيرة التي تعتبر من القضايا الإدارية، والتنظيمية الهامة.

وتزداد أهمية الاتصال في الظروف الراهنة حيث ازداد حجم المنظمات التربوية، ومن ثم أصبحت تحتاج إلى تنظيم دقيق للاتصال، حيث تستطيع العمليات الإدارية أن تتدفق عبر قنواتها بسهولة ويسر.

وفي ضوء ذلك يعتبر الاتصال الوظيفة الإدارية الهامة؛ التي تربط كافة وظائف الإدارة المدرسية عبر قنواته الممتدة داخل التنظيم، وخارجه. (سلامة حسين، 2007، 278) من هنا برزت فائدة عملية إعادة هندسة عملية الاتصال، وجاءت لتساعد في تفعيل عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية سواء بين الأساتذة والإدارة، أو بين الإدارة والتلاميذ، أو بين الأساتذة وبعضهم البعض، من خلال:

__ استغلال وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.

__ اكتساب الوقت في ظل استخدام وسائل اتصال فعالة، وفتح قنوات الاتصال داخل المنظومة، وخارجها، لتسهيل عملية صنع القرارات المتعلقة بها.

__ تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى العاملين بالمؤسسة، خاصة المشتغلين منهم بالعلاقات العامة. (سلامة حسين، 2007، 293) كما هو الحال بالنسبة لمستشار التربية، والناظر، والإداريين بالمؤسسات التربوية.

__ زيادة التفاعل، وتبادل الآراء بين الإدارة والعاملين، بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل. (سلامة حسين، 2007، 293)

__ إسهام ومشاركة الفاعلين في العملية التربوية من داخل، أو خارج المؤسسة بأرائهم، وأفكارهم، والمشاركة في تطوير أساليب عمل المؤسسة، وتبنيها، وعدم مقاومتها بعد تطبيقها.

مما سبق يمكننا أن نستنتج دور إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الإداري، وتطويره في ظل تكنولوجيا المعلومات، والتحول التي تحدثها في المؤسسة ككل من خلال تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، وتحول العمل من مهام بسيطة إلى مهام متعددة الأبعاد؛ تعنى بتحقيق مقاييس الأداء الفعال، والتحفيز على أساس الإنتاج المحقق، بحيث تتحول في ظلها قيم العمل من قيم حمائية إلى قيم إنتاجية، تعنى بالتركيز على احتياجات المستفيدين من العملية الإدارية سواء من تلاميذ، أو أساتذة، بحيث يصبح رضا المستفيد وليس الرئيس هو الغاية والهدف.

11_ عوامل نجاح وفشل الهندرة الإدارية في ظل معوقات تطبيقاتها في المؤسسات التعليمية:

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب الأمر متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها، وذلك في ضوء عدة عوامل تساعد على نجاحها، وأهم هذه العوامل:

__ إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء: فعملية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بجمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.

__ التحديد الدقيق للعملية التي سيتم إعادة هندستها، بالإضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية، حيث تحقق هذه الرؤية رسالة وأهداف المؤسسة.

__ نشر مفهوم إعادة الهندسة، والتوعية بأهميته للموظفين والتي تشملها عملية إعادة الهندسة.

__ حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع إعادة الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة إقناع أعضاء فريق إعادة الهندسة بجدوى العمل الذي يقومون به، حيث يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.

__ ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء.

__ الإدراك الكافي لرغبات وتوقعات المستفيدين من طلاب مثلاً وعاملين.

- __ النظر لمقاومة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.
- __ الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهور لها بالكفاءة والفعالية، إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.
- __ وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسات المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة الهندسة.
- __ التركيز على الجانب الإنساني للهندسة الإدارية وليس الجانب التكنولوجي.
- __ التأكيد على وجود الشجاعة والثبات والعزم على التغيير وكذلك الرؤية والتصور والإدراك في قائد عملية إعادة الهندسة. (سلامة حسين، (2007)، 60_63)
- في مقابل مجموعة العوامل المساعدة على نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبرز لدينا مجموعة من العوامل التي قد تؤدي بدورها إلى فشل عملية إعادة الهندسة والتي أبرزها:
- __ اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى.
- __ تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة مسبقا وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات الإدارية في إطارها.
- __ قصور في التصور لأبعاد الهندرة ومفاهيمها بالنسبة للقادة أو المنفذين.
- __ عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- __ عدم الاستعانة بتقنية المعلومات.
- __ تقييد مشروع إعادة هندسة العمليات وربطه برضا الجميع.
- __ استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع.

— تجاهل القيم والمفاهيم في بيئة المؤسسة وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديدة. (محمد الصيرفي، (2006)، 78، 79)

ونظراً لأن الكثير من المؤسسات التعليمية تعاني من نقص في التجهيزات الإدارية، والمالية، والفنية، توجد مجموعة من المعوقات؛ التي تحول دون تنفيذ عملية الهندرة في مؤسساتنا التعليمية وهي:

— وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.

— تجاهل قيم الأفراد المشاركين وثقافة المؤسسة.

— الاستعانة بأشخاص غير قادرين على قيادة عملية الهندرة.

— محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.

— محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من أسفل إلى أعلى.

— عدم التمييز بين إعادة الهندسة وبرامج التغيير.

— إسناد مجموعة إجراءات عملية الهندرة إلى أفراد مسئولين على وشك التقاعد. (نادية حنون، (2010)، 37)

وتؤيد الباحثة رأي الباحثة (نادية حنون) بخصوص أن تفويض السلطة وتمكين العاملين عامل هام في تطبيق عملية الهندرة، لأن التحيز الذاتي من قبل القياديين يقف حائلاً أمام التطبيق.

يقودنا الحديث عن عوامل نجاح، وفشل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، إلى التعرف على إجراءات تطبيق هذا المدخل، الذي يركز على دراسة العمليات الإدارية، ويتطلب إنشاء بناء تنظيمي جديد مع ممارسة المفاهيم الإدارية الحديثة كالتفويض، واللامركزية، وتوفير صلاحيات أكثر لفريق العمل وإعطاء استقلالية أكبر والابتعاد عن ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية (اللوزي، 2002، 181) حيث تتطلب إجراء مجموعة من التغييرات على مستوى الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد.

كما يتطلب تكريس فريق عمل للقيام بالعمليات المستحدثة وتحسينها، ومشاركة وإلزام الإدارة العليا، كما ينبغي توافر نظام فعال للمعلومات، كون تكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير، وهي أساس إعادة الهندسة (صلاح مصطفى، 2002، 152) كما تلزم الإدارة بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتركيز على نوعية وطبيعة فرق العمل القائمة على تطبيق مفهوم الهندرة. (اللوزي، 2002، 181-182)

بالإضافة إلى تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة و وضوح الرؤية والإستراتيجية وإعادة توظيف الأدوات والإمكانات المتاحة مادية وبشرية وتخصيص الوقت الكافي لمتابعة عملية التنفيذ. (العجمي، (2008)، 353-356)

وعليه وبعد إطلاعنا على الجانب المعرفي لهذا المدخل في القسم الأول من الفصل، فضلت الباحثة إدراج قسم ثاني، يعنى بتحديد كل الإجراءات اللازمة لتطبيق هذا المدخل، من خلال تحديد متطلبات تطبيقه، وقواعد، ومنهجية تطبيقه، والفريق المسئول عن تطبيقه.

ثانياً: إجراءات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

1_ متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

2_ قواعد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية

3_ منهجية ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

4_ فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية

1_ متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق الهندرة الإدارية، رأت ضرورة توضيحها بنوع من التفصيل فيما يلي:

- دعم الإدارة العليا: حيث يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا بضرورة تبني برنامج لإعادة الهندسة؛ حيث تتجلى هذه القناعة في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. (أحمد أبو عمشة، 2011، 59) أي توفير العوامل البيئية المؤدية إلى تغييرات بناءة وناجحة لتوليد القناعة لدى الأفراد بأهمية التغيير، وتشجيعهم على المخاطرة والمعرفة التنظيمية المخطط لها، وتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات. (المعاينة، 2007، 127)

- الإستراتيجية: أو المنهجية التي تتبعها لتفعيل عملية التغيير؛ حيث تعتبر من العناصر المهمة للتعامل مع المجالات والتعقيدات المحتوية في عمليات التغيير؛ حيث تجمع الفريق وتقدم التسهيلات التي تحدد مسار المشروع من بدايته حتى النهاية، وتجمع بين الرؤية وتصميم العمل اللازم لتحقيقها. وقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة؛ فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (أبو عمشة، 2011، 59)

- الاستعداد للتغيير: يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة. وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد لتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي؛ حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي بالمؤسسة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ، والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة. وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير (أبو عمشة، 2011، 60-61)، ويتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الأفراد من حيث معرفتهم وإبداعهم وقدرتهم على الانفتاح للتغيير، ولا يمكن بناء مهارات جديدة للأفراد إلا عن طريق التدريب والتثقيف والتحديات في العمل، وتكوين فريق العمل وتفويض السلطة. (المعاينة، 2007، 127)

- تمكين العاملين: أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة. حيث يتم وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة تحويل العاملين في المستويات لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. من خلال تمكين العاملين، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين. (أبو عمشة، 2011، 60) فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين وبين الرضا الوظيفي، وجودة القرارات، و الانتماء للمنظمة، و وضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، و وسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الإدارية والإبداع، وأن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة.

- تكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً جداً في عمليات الهندسة؛ ويتجلى هذا الدور من خلال المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة، و إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية، والمساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى، والتحديث المستمر للمعلومات، والحصول على دورات تدريبية عامة، وتوفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر، وتقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسوب في محطة العمل الخاصة بالموظف وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي، أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

وبالتالي فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم. وتعد تكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، وقد ركزت معظم الدراسات على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. (أحمد محمد الشيبان و عنان محمد حمور، 2011، 345-346)

- الاتصال: يعد الاتصال إحدى الوظائف الهامة للعمليات الإدارية، ويعد أحد العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له، وذلك لبناء قناعة الموظفين في المراحل الأولى لتنفيذ إعادة الهندسة لتقبلهم التغييرات المترتبة على عملية التنفيذ وتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة، من

خلال قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. (أحمد محمد الشيبان وآخرون، 346)

ويضيف أحمد إبراهيم أحمد ضرورة أن تكون التنظيمات طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع والخدمات كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندرة. (أحمد إبراهيم أحمد، 2011، 155)

وعليه وبعد إطلاع الباحثة على الأدبيات النظرية التي وردت بهذا الخصوص، تقترح تبني المتطلبات التالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

__ التمكين الإداري للعاملين.

__ الاستعداد للتغيير.

__ غرس ثقافة الجودة الإدارية.

__ التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

وفيما يلي شرح لكل متطلب من متطلبات تطبيق إعادة الهندسة بالتفصيل:

أولاً- التمكين الإداري للعاملين: يتردد مؤخرًا في مجال الفكر الإداري مصطلح التمكين الإداري للعاملين بعد أن تم التحول من نظرية التفويض Delegation theory إلى إستراتيجية التمكين Empowerment strategy. وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم من متعدد المستويات إلى التنظيم قليل المستويات، وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري للعاملين ومنها:

أنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل" (سمير عبد الوهاب، 2000، 268)

وأنه: "إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" كما يعرف التمكين الإداري بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". (عطية حسين أفندي، 2003، 10-11)

كما أنه "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، والمهارات، والحرية للقيام بوظائفهم".
(Hellriegel, 2001, 508)

ويتفق هذا التعريف مع تعريف (Goetsck and Stanly) الذي أكد بأن التمكين الإداري للعاملين : "هو تزويد العاملين بالسلطة، والمعرفة، والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (Goetsck and Stanly, 2000)

يضيف التعريف السابق منح الموارد اللازمة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤكد ضرورة توفير كل الموارد المادية والبشرية تحت التصرف.

بالإضافة إلى كونه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" حسبما عرفه "شاكليثور Shacletor". (تمارا الرضي، 2008، 27)

وعليه نستخلص من التعاريف السابقة للتمكين الإداري للعاملين بأنه: "منهج لإدارة العاملين وإعطائهم الصلاحية في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية".

كما يتضح من خلال التعاريف السابقة للتمكين الإداري للعاملين أنه يختلط ويتشابه مع مجموعة من المفاهيم الإدارية كتفويض السلطة والمشاركة والإثراء الوظيفي إلا أنه هناك اختلاف بين هذه المصطلحات نوضحها فيما يلي:

أ- تفويض السلطة وتمكين العاملين: يعتقد الكثيرون أن تفويض السلطة هو نفسه تمكين العاملين غير أنه يختلف عنه حيث يعني تفويض السلطة تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية دون إلغاء مسؤولية المفوض، بينما في حالة التمكين فالأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسئولون عن النتيجة النهائية.

ب- تمكين العاملين والمشاركة: يختلف تمكين العاملين عن المشاركة في كون الأولى تعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف مع تحمل النتائج المتوصل إليها بناء على مسؤولياتهم والسلطات المخولة إليهم، بينما المشاركة تعني إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف دون تحمل المسؤولية عن النتائج المتوصل

إليها، يعني إشراك شكلي، بينما التمكين فيعني إشراك فعلي للعاملين مع تحمل المسؤولية عن الرقابة والنتائج المتوصل إليها.

ج- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يشترك الإثراء الوظيفي مع تمكين العاملين في كون الاثنين يتطلبان تغيير في تصميم الوظائف مع تحمل المسؤولية عن كل شيء، وعليه يعد الإثراء الوظيفي العملية الأساسية للتمكين الإداري للعاملين. (تمار الربضي، 2008، 43-44)

مما سبق تبرز أهمية التمكين في استخراجها، واستثمارها للموارد البشرية، وطاقاتهم، التي تمكنها من خوض ضمار المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة والمتوقعة من المسؤولين والمستفيدين من خدماتها على حد سواء، إذ تكسبها المرونة العالية والتكيف السريع مع التغيرات الحاصلة، حيث أنها تعتمد على خبرات أكثر من طرف وبالتالي تمكنها من تحسين نوعية الخدمة وتجويدها، والسرعة في انجاز المهام، كما أنها تزيد من فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة بين المؤسسة والعميل، من خلال مشاركة معلومات أداء الأعمال مع العاملين، وإحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي للسلطة، كما أشار إليه Ivancevich إيفانسفيش (Ivancevich, 1998, 488)

وتبنى عملية تمكين العاملين على مجموعة من الاتجاهات الفكرية نوجزها فيما يلي:

- التمكين بوصفه فلسفة جديدة للمنظمة:

فإذا كان التمكين فلسفة جديدة للمنظمة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وأشار (Cunningham) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمة، وقد أشارت دراسة (Duvall) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان نجاح المنظمة، والثانية تكامل الموارد لضمان نجاح المنظمة، وتسعى الفلسفة الأولى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة، إن هذه الفلسفة كما أشار إليها (Pope) تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات القرارات غير الصحيحة، أما الفلسفة الثانية فهي

تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا، ورأى (Horsalt) أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروسا للتعلم وإكساب معرفة جديدة غير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة.

- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية: الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيميا وإداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل، إن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وتمكن أسباب حاجة المنظمات للتغيير في أثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل مع الفرص الاستثمارية، كما شكلت تقانة المعلومات دافعا رئيسيا لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس، واختراق السوق، وتخفيف العوائق، وتقليص مدة تطوير المنتجات، وأصبح لزاما على الإدارة أن تنسحب من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.

- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية: وصف نيكسون (Nixon) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض توفير مهارتهم الخاصة، وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.

من التقسيمات السابقة لاستراتيجيات عملية التمكين، نستنتج أنها تحوي عملية تفسيرات متباينة، وذلك نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري، والسلوك التنظيمي، والسلوك الإداري، وإدارة الموارد البشرية، فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد مفهوم، وتعريف يخدم الباحثين على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين مفهومًا إداريًا معاصرًا.

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

- أسلوب القيادة: يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة؛ تمنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت سبريتزر (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة، والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم، والسيطرة، وتحمل المسؤولية.

- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي، والشراكة، والعمل معاً، ويؤكد تورينغتون (Torrington) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى المنظمة الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، ويعطى التمكين للفريق دور أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء. (ملحم، 2006، 32_35)

يتضح من خلال أساليب عملية التمكين، المشار إليها في الأدب الإداري المتعلق بموضوع التمكين إلى مجموعة من الأبعاد التي تدل على محتواه، ومضموناته وهي:

- بعد المشاركة بالمعلومات: تمثل المعلومات العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، إذ تجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة حتى يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، حسب ما أشارت إليه دراسة " Collins كولينس"؛ والتي أكدت كذلك على أهمية امتلاك الأفراد لفرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلا من القدرة المجردة على حل المشكلات الخاصة بالمهام التي يؤديها، حيث تساعد مشاركة العاملين بالمعلومات في عملية صنع القرارات، واتخاذها في الوقت المناسب، كما تحقق المعلومات (المرتدة) في التحسين المستمر للعمليات، والخدمات المقدمة.

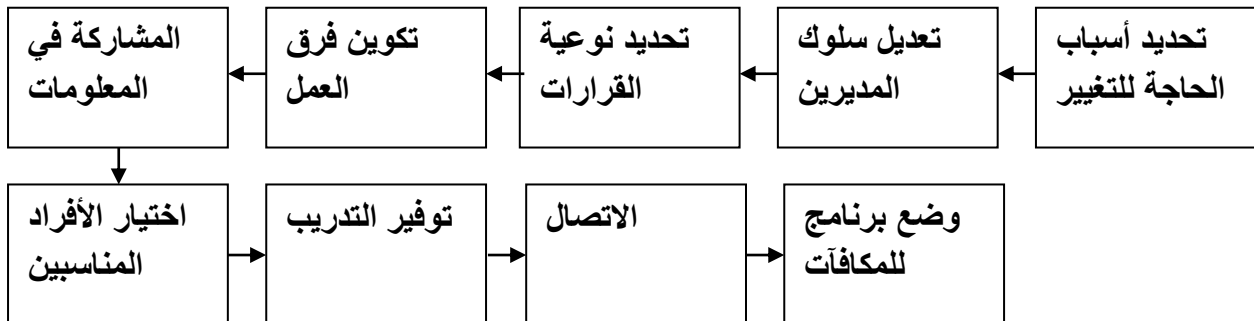
بعد الأثر: إذ يولد التمكين لدى العامل الرغبة في تطوير العمل، والتقدم في الأداء، وبالتالي إحداث التغيير في وضعه الوظيفي، وإنجازه.

بعد المقدرة: حيث يؤثر التمكين للعاملين على إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة على المنافسة، وأداء المهام بكفاءة عالية، نتيجة لحرية الاختيار في تحديد طريقة العمل التي منحت لهم.

بعد الالتزام: حيث تعد الحرية مسؤولية لدى العاملين وبالتالي يحاولون استغلال الحرية بشكل مناسب يدفعهم إلى العمل أكثر، والإلتقان، والتفاني في أداء العمل، والولاء للمنظمة (للمؤسسة) بحيث يصبح لديهم الشعور بأن المؤسسة ملك لهم وبالتالي لا يجب التهاون في أداء المهام، وتحقيق الأهداف. (عبد السلام هندر، 2011-2012، 31)

وتتراوح مستويات التمكين في المؤسسات من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج، حيث أوضح (Coudron, 1995) "كودرون" أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، وتمر عملية

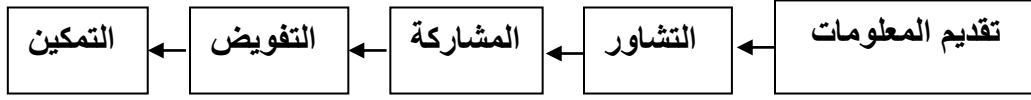
التمكين بالخطوات في الشكل التالي: (تمار الرضي، 2008، 40)



شكل رقم (01): يوضح خطوات تنفيذ عملية التمكين

كما يوضح عطية حسين أفندي خطوات تطبيق تمكين العاملين في الشكل التالي: (أفندي، 2003،

(42)



شكل رقم (02): يوضح خطوات تطبيق عملية التمكين

ويؤكد أفندي أنه يمكن تطبيق التمكين في عدد من المستويات المختلفة تتراوح من الأمور البسيطة، والروتينية إلى المشاركة في صنع القرارات، والسياسات.

ثانياً: الاستعداد للتغيير: يعد التغيير في حياة المؤسسات أمر حتمي تفرضه الأحداث المتسارعة المتغيرة، و تغيير قيم، واتجاهات الأفراد، والبحث عن الأفضل، واستباق الأحداث، والاستعداد لها، انطلاقاً من هذه المعطيات يمكن القول بأن الإستراتيجية المتعلقة بالتغيير التي قد تواجهها المؤسسة تتطلب من القيادة الإدارية أن تكون واعية على الدوام بأن هذا النمط من الإدارة يحتاج إلى الإلمام بثلاث مراحل هي: مرحلة الاستعداد للتغيير، ومرحلة التغيير، ومرحلة ما بعد التغيير، وهذه المراحل جميعها تتضمن عمليات إدارية محددة تتمثل في إجراء الدراسات، والتخطيط، والتنسيق، وتدريب الآخرين، والتعامل مع الأحداث الناجمة عن التغيير، هذه العمليات المتعلقة بمراحل إدارة التغيير؛ تشير إلى نقطة هامة جداً تتمثل في ضرورة الاستعداد، وتحمل المخاطر الناجمة عن أي قرار يمكن اتخاذه في مجال إدارة التغيير. (محمد جاسم العبيدي وآخرون، 2010، 194-195)

فالتغيير لغة يعني التبديل، وغير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه أما اصطلاحاً فيعني حسب (عيوي، 2007): "الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو تكون من حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة، والممارسات اليومية". (راغدة الحري، 2011، 65)

والتغيير حسب (السلمي، 1995): "هو إحداث التعديلات في أهداف الإدارة، وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين هما، ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية، و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات". (راغدة الحري، 2011، 65)

من التعريفات السابقة يمكننا القول بأن التغيير يعني: "التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة". (راغدة الحريري، 2011، 66)

أما إدارة التغيير فتعني: "الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وبأقصر وقت وأقل جهد". (راغدة الحريري، 2011، 66)

كما يعني حسب (اللوزي، 1998): "عملية تبديل أو تعديل أو إلقاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل و وسائلها".

ويعد التغيير مسألة لا بد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المؤسسة بهدف التطوير، والتحسين النوعي، والكمي. ومن أجل ذلك، بات تطوير المؤسسات التعليمية ضرورة للتفاعل مع العالم المتغير، ويرى كريستوفر (Christopoer, 2003) أنه بات لزاما على أي مؤسسة أن تطور من قدرتها على التحول، والتغير، والتعلم، بالإضافة على تطوير مهارات، واتجاهات جديدة، ويرى السيد عبد العزيز البهواشي أن تطوير الأداء المدرسي يجب أن يستهدف توفير الإستراتيجيات اللازمة لتحسين، وتطوير قدرة المدرسة على تقديم تعليم جيد في أوقات التغيير. (البهواشي، 2012، 179-180)

وتتمثل أهمية التغيير في الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتحريك الثوابت وسيادة روح من التفاؤل، والتغيير عملية تحتاج إلى جهد للتعامل معها إما بالموافقة أو الرفض، وفي الحالتين يحتاج رجل الإدارة إلى أن يبحث عن وسائل، وأدوات، وطرق مبتكرة فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب، والشكل، والمضمون، والتغيير السليم، والمدرّوس؛ الذي يعمل على زيادة القدرة على التكيف، والانسجام مع متغيرات الحياة، والوصول إلى أعلى درجة من درجات التميز في العمل والإنتاجية. (راغدة الحريري، 2011، 70)

ويتناول التغيير العديد من المجالات في المؤسسة الواحدة، وقد حددها (عبوي، 2007) في مجالين رئيسيين يتمثلان في المجال البشري، والمادي، وهذان المجالان يشتملان على ما يلي:

- أ- الأنشطة والأعمال: ويكون بإحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء بعض الأعمال الموجودة بالفعل.
- ب- العنصر البشري: وتأخذ التغييرات هنا شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح أو انتماء الخدمة أو زيادة مهاراتها بوضع برامج تدريبية وتنموية.
- ج- الموارد المادية: وتشمل تغيير الأجهزة والمعدات ورفع المستوى التقني المستخدم، واستبدال أنواع المواد الأولية بغيرها من المواد الحديثة.
- د- السياسات: وتكون بإلغاء سياسات قائمة وإدخال سياسات جديدة أو بتعديل بعض السياسات المعمول بها.
- هـ- طرق وإجراءات العمل: يحدث التغيير هنا لتبسيط إجراءات العمل بهدف تحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال بعض الطرق الحديثة.
- و- الهيكل التنظيمي: من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية واستحداث إدارات جديدة، أو دمج بعض الإدارات مع أخرى. (راغدة الحريري، 2011، 111-112)
- وتمر عملية التغيير بمجموعة من الخطوات، نذكرها بناء على تقسيم "ويلمز وآخرون weilmez and others" لسهولته، ووضوحه، ولحدائته.

- أ- جمع البيانات من خلال مراقبة الأداء، وإجراء البحث وتوفير التغذية الراجعة.
- ب- تحليل البيانات من خلال تمييز الأعراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية وتعريف التغيير.
- ت- تعريف الحل من خلال توضيح الإجراءات التطويرية وإعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات المؤسسة وتجنيد المهارات الجديدة.
- ث- تخطيط المسار بالموافقة على المسؤوليات، وتخصيص الميزانيات، وتحديد التوقيتات والعلامات المميزة، وتحديد تتابع الأنشطة.
- ج- العمل، ومراقبة النجاح.

ثالثاً: التحول إلى الإدارة الإلكترونية: إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس أساسها الحاسبات، وشبكة الإنترنت، وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية فقط، رغم كونها عناصر أساسية، ومهمة للإدارة الإلكترونية، لكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير، وتسانده، وتدعمه على فكر إداري متطور، وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير، وتسانده، وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية؛ وهي خدمة المستفيدين، وتحقيق رغبتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة، والإتقان في العمل.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة، ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت، والمكان، ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين. ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظام الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية، والإجراءات المتكررة، وغير المبررة، والمستندات، والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة. (علاء السالمي، د.س، 59)

إذ أصبح مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية ولم يتم التوصل إلى الآن إلى تعريف دقيق من قبل الخبراء والباحثين، وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأنها:

حيث تعرف على أنها: "إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة". (محمد سمير أحمد، 2009، 42)

ويعرفها عبد الرزاق السالمي بأنها: "ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، والانجاز السريع، والدقيق للمهام، والمعاملات". (حازم حسين ورأفت رضوان، 2003، 35)

تعريف جاكوبس (Jacobs, 2003): " استخدام مجموعة أنظمة، وآليات تقنية المعلومات، والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق" (Jacobs, 2003 , 11)

يتضح من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإلكترونية بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء العمليات الإدارية، والمعاملات بأسرع وقت، وبأقل جهد، وتكلفة لتحسين الأداء، وزيادة كفاءة، وفاعلية المؤسسة، ورضا العملاء.

و تقدم الإدارة الإلكترونية خدمات كبيرة للإدارة المدرسية، تتمثل في توفير المعلومات التي يحتاجها المسؤول في اتخاذ القرارات؛ فالإدارة التقليدية تعتمد على البيانات التي يتم جمعها يدويا مما قد يتسبب في عدم وجود ترابط بينها، وهذه البيانات لا يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة، لأنها تحتاج إلى مراحل متعددة لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة، و تفيد الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ- تحويل البيانات في الإدارة إلى معلومات منظمة مترابطة، فالحاسب أداة لتحويل الإحصاء والبيانات إلى نظام المعلومات الإدارية تساعد المدير في التفكير، وعمل الموازنات والتحليل، والتقييم للموضوعات التي سوف يتم اتخاذ القرارات بشأنها من قبل المدير والعاملين معه، وبذلك تعتمد القرارات على أسس علمية بدلا من الاجتهادات الشخصية والاعتماد على البيانات القديمة.

ب- تساعد في تخفيض الضغط على المدير، وتوفير الوقت من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة، لكي يقوم الموظف المختص بتنفيذها دون الرجوع إلى المدير في كل إجراء يقوم به.

ج- التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات التي غالبا ما تكون ناقصة، ولا تنتج المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار، كما أنها تتأثر بدرجة كبيرة بآراء الأشخاص الذين يعدونها ويقدمونها للإدارة.

د- سرعة الحصول على المعلومات، واسترجاعها، وتخزينها، وتخفيض حجمها، وتقليل الجهد والوقت في البحث عنها، و اعتماد الإدارة على سجلات حديثه تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها.

- تساعد المدير على الإشراف على العمل من أي مكان. (ماجد الحسن،(2011)، 106-107)

يتضح من خلال عرضنا لأهمية استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بأنها توفر للمدير الوقت المخصص للأعمال الروتينية واستخدام التقنية الإلكترونية الحديثة، و بالتالي يجد من الوقت ما يسمح له بدراسة الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة حسب ما أكدته " Galliers قاليرز"(1999).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تمر بمجموعة من المراحل حتى تحقق الأهداف المرجوة منها وهذه المراحل هي:

أ- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: حيث ينبغي على المسؤولين أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- تدريب وتأهيل الموظفين: من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين وتأهيلهم كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة.

ج- توثيق وتطوير إجراءات العمل: تعتمد كل المؤسسات على مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها. كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

د- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: من خلال تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

هـ- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: حيث ينبغي حفظ الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners).

و- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: من خلال البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. (محمد سمير أحمد، دون ذكر سنة النشر، 71، 72)

ويوفر استخدام الإدارة الإلكترونية بالإدارة المدرسية مجموعة من المميزات يوجزها (العبود) فيما يلي:

- السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، حيث يحقق استخدام الإدارة الإلكترونية في أعمال الإدارة المدرسية الرضا المطلق والمستمر للمستفيدين، وذلك عن طريق تقديم خدمات تعليمية تفوق توقعاته؛ تتميز بتبسيط الأداء، وسرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد وفي أي وقت مباشرة دون الحاجة إلى الحضور إلى المدرسة.

وأضاف بعض الباحثين مجموعة المميزات التالية:

- تأكيد وإظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.
- تحسين العمليات: وتقصدها باستخدام الحاسب الآلي في تحويلات المدخلات - الأنشطة، الأعمال، الموارد، الأفراد التي يؤدي من خلالها العاملون في المدرسة أعمالهم إلى مخارج بهدف تحقيق رغبات المستفيدين من العملية التعليمية.
- تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل ومساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل المدرسي في جميع مراحله.
- توفير طرق جديدة للقيام بمهام العمل المدرسي بدلا من قضاء الوقت في أعمال روتينية مكررة.
- تعمل على تركيز المديرين على الجوانب المهمة الإشرافية بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.
- تسهم في الكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل لتفاديها قبل ظهورها. (ماجد الحسن، 2011، 109-111)

كما أنها تمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات التربوية المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات، والأفكار، والآراء، وتشجع على العمل ضمن فرق، وتجعل المؤسسة التربوية أكثر مرونة، وأكثر تكيفا مع المتغيرات السريعة". (Truban and Others, 2003, 178)

رابعا: توفر ثقافة الجودة الإدارية: يعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية اهتماما عالميا لجميع دول العالم (أمال أبو عامر، 2008، 2)، ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة، والفلسفات الإدارية التي تجعل المنظمة سريعة في استجاباتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على المستفيد. (Hoffer and Nadler, 1994, 12)

ولعله وقبل الغوص في مفهوم الجودة الإدارية علينا التعريف أولا بمفهوم الجودة هذا المصطلح الذي لقي

رواجا كبيرا في عالم الإدارة.

حيث تعرف الجودة لغة بأنها: جاد الشيء جودة أي صار جيدا، وأجدت الشيء فجادا، والتجويد مثله، ويقال هذا شيء جيد بين الجودة والجودة، وقد جاد جودة أوجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاء عمله بجود جودة. (إبن منظور، ج2، 2003، 254-255)

فالجودة بالفتح أو الضم لهما نفس المعنى وهو الإتقان، وذلك بناء على أن الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن وأتقن عمله، كما تعني أيضا التفوق والإبداع.

وفي المجال التربوي يقصد بالجودة: "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن". (البوهي، 2001، 376)

ويرى آخرون أن الجودة: "ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالميا وتسعى إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية؛ بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة وتحقيق توقعات العملاء". (نعمة منصور، 2005، 101)

يمكننا أن نستنتج مما سبق أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وقد ميز (عليما، 2004) بين 3 مستويات للجودة هي:

- الجودة في التصميم: وهي تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي ان تراعى في التخطيط للعمل.
- الجودة في الأداء: وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.
- الجودة في المخرج: وتعني الحصول على منتج تعليمي خدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة. (عليما، 2004، 93)

وقد توجه العلماء إلى خلق نوع جديد من الجودة خاص بالعمليات الإدارية أطلق عليه اسم الجودة الإدارية، هذا المفهوم الذي بني وفقا لمنهج، وقواعد نظام الإيزو 2001/2000، وبدعم من أنظمة أخرى مثل نظام إدارة السلامة (PSM) ، والنظم الإدارية للبيئة (EMS)، ونظام التطوير، والابتكار (www.safco.com).

وتعتبر الجودة الإدارية حسب (اللحمي، 2008) الركيزة الأساسية للتطور باعتبار أن نظام التكامل الإداري هو نظام شامل يحدد من خلاله وضعية المؤسسة في بيئة العمل لتحقيق الأهداف، وهو مركز نشاط أي مؤسسة، لذا اهتمت المؤسسات بتطوير بيئة العمل الإداري من خلال الربط بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الإستراتيجية والإدارية. (آمال أبو عامر، 2008، 109)

وقد أخذت المؤسسات التربوية الحديثة تولي مزيدا من الاهتمام بجودة العمليات الإدارية المصاحبة للخدمات التعليمية، مما أدى إلى تطبيق نظام الجودة الإدارية والذي أصبح أحد العناصر الأساسية للتنافس بين المؤسسات التعليمية لتحسين وتطوير عملياتها الإدارية.

وقد حاز هذا المصطلح على اهتمام مجموعة من الباحثين حيث عرفه (أحمد حافظ، 2003) بأنه: "جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام التعليمي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة، وتقييم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية، والمادية مثل: (المبنى، المكتبة، المعامل، التجهيزات، المالية، المعلوماتية)". (آمال أبو عامر، 2008، 110)

وتهدف الجودة الإدارية إلى اختصار العمليات الإدارية والمكتبية مما يوفر الوقت، والجهد، والتكاليف، وتوثيق العمليات الإدارية، وتثبيتها.

(محمد مجاهد والمتولي بدير، (2006)، 165-166)

ويتطلب تطبيق الجودة الإدارية في المؤسسات التعليمية توفر توصيف دقيق لمهام كل موظف إداري لتوضيح الخطوات الإجرائية لتنفيذ المهمة، وإيجاد نظام إلكتروني للأعمال الإدارية يمكن من إنجاز الأعمال بدقة وسرعة من خلال (الكعكي، 2007): (آمال أبو عامر، 2008، 116-117)

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الجودة الإدارية عملية أساسية لتطوير العمليات الإدارية؛ حيث لا يمكن تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطويرها دون غرس مبدأ الجودة في الأداء لتخفيض التكلفة، وريح الوقت، وإنجاز العمليات بأسرع وقت ممكن، ودون أخطاء من المرة الأولى لتحقيق رضا العملاء، والذين يمثلون في الجانب التربوي الأساتذة، والتلاميذ، وحتى العاملين لزيادة روح المنافسة بالمؤسسة، وتحقيق الولاء التنظيمي لديهم وتعزيز ثقة المستفيدين بها من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة والتنوع.

2- قواعد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية:

يجب أن تخضع عملية التطبيق لإجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظومة التربوية لمجموعة من القواعد، والأسس؛ التي يمثل توجه المسؤولين لفرق تنفيذ إعادة الهندسة، وتتلخص هذه القواعد فيما يلي: تحديد الأولويات: حيث يجب على القائمين على التطوير التعليمي تحديد الأولويات اللازمة لتطبيق الاتجاهات والرؤى الجديدة.

الاستثمار المنتج: إذ يتعين على جميع المهتمين بالعملية التعليمية بتشجيع الإنفاق أكثر في ميدان التعليم بدءاً بالأولياء وانتهاءً بالوزارة الوصية لتحقيق التطوير المرغوب. (سلامة حسين، (2007)، (83-89)

__ التفكير بشكل استراتيجي: ومن الاستراتيجيات التي تستطيع إدارة المدرسة الاستعانة بها عند استخدام أسلوب الهندسة الإدارية: تحسين الاتصال بين الأفراد، وتحسين نظم المعلومات، وربط المكافآت بالأسلوب الجيد، وتعزيز تقوية إدارة التغيير والتطوير، وجعل المدرسة أكثر تركيزاً على الطالب، وإشباع حاجاته ورغباته، وإيجاد مرونة في طبيعة العمل وأدوار المعلمين، وأحداث وتحقيق تحسينات في جودة وسرعة العمليات الإدارية. (نادية حنون، (2010)، (36)

ولكي تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية أهدافها بالمؤسسات سواء الإنتاجية أو التعليمية أو الخدماتية عليها أن تتبع القوانين التالية أثناء تسييرها: (مرام الأغا، (2006)، (50)

- __ ضبط الأهداف ليثبت التركيز.
 - __ كتابة تعليمات كيفية التحول في عملية الهندرة.
 - __ كتابة الدليل في ميزانية عملية الهندرة.
 - __ توفير ميزانية أساسية لعملية الهندرة كخطوة أولى، وذلك بضمانة مالية تدعم وتقوي ذلك الدعم.
 - __ كتابة دليل في تقرير الأعمال تساعد في عملية الهندرة وتساعد أيضاً في مواكبة التغيير في ثقافة المنظمة.
 - __ التغذية الواضحة والمتناسقة، وهي التي تحتاج إلى معلومات ونتائج الجهود الذاتية المتغيرة.
- يتضح أنه عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات تتغير القواعد التنظيمية التي كانت سائدة لتحل محلها قواعد جديدة، يمكننا توضيحها على المستويات التالية: (مرام الأغا، 2006، 54)
- المعلومات: يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في نفس الوقت في أماكن كثيرة حسب الحاجة والفضل يرجع لشبكات المعلومات.
 - __ الخبراء: الموظف العادي يستطيع أن يؤدي عمل الخبير والفضل يعود لنظم الخبرة.

- المركزية واللامركزية: يمكن للمؤسسة أن تجني ثمار المركزية واللامركزية في نفس الوقت والفضل يعود لنظم الاتصال الحديثة.
- متخذ القرار: في النظام القديم المدير وحده المسؤول عن اتخاذ القرارات، بينما النظام الجديد، فاتخاذ القرار جزء من عمل كل موظف بفضل نظام دعم القرار.
- مراجعة الخطط: تتم مراجعة الخطط في كل لحظة والفضل يعود للحاسبات الآلية السريعة والذكية.

3_ منهجية ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يصف ترافورس Travers منهج البحث بأنه: " أسلوب لتقصي الحقائق المتصلة بظاهرة معينة، ومحاولة إعطاء تفسيرات لمثل هذه الظاهرة بهدف التوصل لبعض القوانين العامة" ويمكن تصور المنهج على أنه: " العمليات الذهنية والحسية لبناء خطة منظمة بغية كشف الحقيقة أو التدليل عليها"، وبالتالي فإن منهج إعادة الهندسة يتمثل في الخط الذهني الذي يتبناه الباحث بناء على الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التي يقوم بمعالجتها لتحديد أبعادها وعلاقتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة، ويتضمن منهج إعادة الهندسة جانبين الأول: ذهني ونظري يتمثل في الصورة الذهنية لمشكلات المنظمة وأساليب المعالجة.

والجانب الثاني يتمثل في كيفية تطبيق أساليب المعالجة التي توصل إليها الباحث لمعالجة المشكلة. (يجي منصور بشر، مارس 2009، العدد 20، 198)

وتشير أدبيات إعادة الهندسة إلى العديد من المناهج التي أتبع في العديد من المؤسسات الإدارية ومن أبرزها: (يجي منصور بشر، مارس 2009، العدد 20، 199-200)

- منهج جوها ومجموعته: يتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة الهندسة وهي:
 - مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
 - مرحلة الإعداد والتمهيد: تنظيم فريق العمل ورصد الأهداف.
 - مرحلة التحليل: تشخيص العمليات الحالية.
 - مرحلة إعادة التصميم: دراسة البدائل المتاحة و وضع النموذج للعمليات الجديدة.
 - مرحلة إعادة الهندسة: تشغيل النظام الجديد.
 - مرحلة المراجعة والاختبار: قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

- منهج كلاين Klein: الذي يقوم على خمس خطوات أساسية هي:
 - مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، إيضاح أهداف المؤسسة والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.
 - مرحلة التحديد: تتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.
 - مرحلة التصور: تحديد العمليات الجوهرية التي ستشملها إعادة التنظيم الجذري.
 - مرحلة المواجهة: وهي تتضمن مجموعتين، الأولى: التصميم التقني للعمليات، والثانية: تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.
 - مرحلة التحول: وضع العمليات في صورتها النهائية وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكل كامل لعمليات إعادة الهندسة.
- يتضح أنه وبناء على مراجعة الباحثة لأدبيات الموضوع وعلى ما تم طرحه على الساحة الأكاديمية من دراسات نظرية، وتجارب عملية في تطبيق الهندرة أن جميع المناهج لا تختلف في الأساسيات من إعداد ودراسة الوضع الحالي للعمليات، والتصميم الجديد فيها وتطبيقها، إنما تختلف في بعض الجزئيات الفرعية.
- وتبنى الباحثة المنهج التالي بمراحله وخطواته الرئيسية؛ لإحداث التغيير المطلوب والوصول إلى النتائج المرجوة في المؤسسات التعليمية:

- أ- تحديد أهداف المنظمة التعليمية والإعداد للتغيير: حيث تحدد المؤسسة الشكل المفترض أن تكون عليه أو المرغوب الوصول إليه وتحديد الأهداف، ثم يتم تهيئة العاملين وتنظيم مجموعة العمل التي سوف تقوم بعملية إعادة البناء والتعرف على مشاكل المنظمة ثم الحصول على موافقة الإدارة بشأن برنامج التغيير ثم القيام بعملية التخطيط للتغيير.
- ب- تحديد العمليات: يتم تحديد العمليات التي سيتم تطبيق عملية إعادة البناء لها وتحدد الموارد المتاحة ومستوى الأداء والهياكل التنظيمية لها، والتعرف على نقاط القوة المؤثرة التي تدعم عملية التغيير والمشاكل التي تواجهها الإدارة وترتيب أولياتها وكيفية التغلب عليها.
- ج- تحديد برنامج إعادة الهندسة: يتم وضع مجموعة من الخطوات اللازمة للحد من المشاكل أو التصدي لها أو العمل على تجميدها وبالنسبة لبرامج العمل الخاصة بالتعامل مع العوامل المؤثرة على أداء المنظمة من عوامل معوقة وهي المشكلات التي تحد من تحقيق تحسين الأداء، ومن ثم تمثل فجوة في الأداء والعوامل الدافعية وهي تمثل المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها ودعم استثمارها بصورة أفضل من خلال استخدام طاقة فريق العمل حيث تعمل المجموعة المسؤولة عن وضع البرنامج على تحديد إستراتيجية التعامل مع كل العوامل والخطوات الواجبة الإلتباع والفترة الزمنية

المحددة والمسئول عن تنفيذ البرامج والمدخلات والمخرجات الخاصة بكل برنامج وفترة المتابعة والتقارير المخططة.

د- تطبيق برامج العمل: هناك مجموعة من الترتيبات لتطبيق برامج العمل الخاصة بتحسين الأداء وهي تحتاج إلى فريق من الإدارة العليا كي يقوم بالتنسيق والتوجيه والمتابعة لتقديم سير العمل، كما تتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل البرامج ولا بد من تحديد الصعوبات الأساسية التي يتوقع أن يواجهها وتقف في طريق عملية التطبيق أو أثناء السير في التنفيذ ويجب أيضا تحديد مدى إمكانية تحقيق النجاح، ويجب البدء بخطوات مضمونة حتى يتم اكتساب الثقة في نجاح برنامج العمل.

هـ- المراجعة والتقييم: تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي تمثل مرحلة التصحيح والمواجهة بين ما هو مخطط، و ما تم تنفيذه، وتعمل على تحديد مشاكل التنفيذ التي تواجه مسؤولي تنفيذ برامج العمل، حيث يتم خلالها إعادة النظر في كافة المراحل السابقة، و التأكد من خطة تحسين الأداء وسيرها في الاتجاه السليم. (أحمد إبراهيم أحمد، 2011، 156-158)

4_ فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بأي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وجود فريق من الأعضاء يتكفل بهذه المهمة وهو يتكون من:

- أ- قائد العملية: هو أحد المسؤولين ويتولى قيادة فريق إعادة الهندسة والمعنيين بها وهو: يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة، يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، يراقب تطبيق إعادة هندسة العمليات، يقيم النتائج الحقيقية.
- ب- صاحب العملية: هو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين أو عمليات معينة: بحيث يكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة العمليات وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، يشكل فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.
- ج- فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين يقومون بعملية هندسة العمليات من تشخيص وتصميم وتنفيذ، وعادة ما يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد.
- د- اللجنة الموجهة: يتكون من كبار المديرين في المؤسسة وتقوم بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

هـ- منسق عمليات إعادة الهندسة (القيصر): وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، و يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

و- اللجنة الاستشارية: والتي تتكون من موردين خارجيين لتكملة البرنامج بغرض استشارتهم لتحقيق النتائج المطلوبة وتحديد المجالات الجديدة للهندسة الإدارية داخل التنظيم وتدعيمها عن طريق المساندة الخارجية بهدف تحسين المخرجات. (سلامة حسين، 2007)، (91-93)

مما سبق نستنتج بأنه لا يمكن تحقيق أهداف إعادة الهندسة، إلا بتضافر جهود فريق كامل، وذلك ضماناً لعدم مقاومة التغيير والتطوير بالمؤسسة، والسعي لتحقيق جهود عملية إعادة الهندسة، خصوصاً لتحديد أي من العمليات الإدارية التي تشهد خللاً، يلزم تعديله أو تغييره أو حذفه أو أتمته، في ظل توفر متطلبات تطبيق هذا المدخل الحديث، لتبسيط العمليات الإدارية وتجويدها، وللنظر في مدى توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسساتنا التربوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وللوقوف على آرائهم بخصوص مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة عملياتها، تنقلنا إلى ميدان الدراسة، المتمثل في بعض ثانويات ولاية المسيلة، لإجراء الدراسة التطبيقية والإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها؛ والتي سنوضح إجراءاتها، ونتائجها في الفصول القادمة.

الفصل الخامس: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

- 1_ حدود الدراسة الاستطلاعية
- 2- عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها
- 3_ خطوات إعداد أدوات الدراسة
- 4- نتائج الدراسة الاستطلاعية

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد هذه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها؛ والتي عملت على تقسيمها إلى جزأين، جزء خاص بالدراسة الاستطلاعية، وجزء خاص بالدراسة التطبيقية. من خلال التعريف بالتقنيات المنهجية للدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد الأداة المستخدمة، والتأكد من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفيما يلي وصف تفصيلي لهذه العناصر.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء المفاهيم الإجرائية ومنهج الدراسة صممت الدراسة الاستطلاعية من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- الاطلاع عن كذب على عينة الدراسة والتعرف عليها.

- تجريب والتأكد من صلاحية الأدوات.

- التعرف على صعوبات الميدان لتفاديها.

- تحضير العينة للتطبيق.

وطبقت الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

1_ حدود الدراسة الاستطلاعية: للاطلاع على عدد الثانويات بولاية المسيلة قامت الباحثة بتحميلها من موقع مديرية التربية لولاية المسيلة، والتي بلغ عددها (56) ثانوية بكل دوائر الولاية. وللتعرف على عدد الأساتذة بكل ثانوية قامت الباحثة بالاتصال عبر البريد الإلكتروني بمستخدمي مصلحة التعليم الثانوي. وقد بدأت الباحثة دراستها الاستطلاعية في الموسم الدراسي 2013/2014 بتاريخ 03 نوفمبر 2013. وتم إجراؤها بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، ودامت قرابة الأسبوع للتمكن من شرح متغيرات الدراسة، والبنود التي احتوتها الأداتين، والتمكن من استرجاع الاستثمارات الموزعة.

2_ عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها: قامت الباحثة باختيار عينة من (20) أستاذ تم اختيارهم بطريقة عرضية؛ وذلك للتمكن من الحصول على أفراد عينة ممثلين لمجتمع البحث دون تحيز. وتم تطبيق الإستبانة عليهم من أجل تقنينها، والتعرف على مدى صدقها وثباتها، وقد تم استبعاد هذه العينة من الدراسة الفعلية. والجدول التالي يوضح خصائصها وفقاً لمتغير الجنس، والتصنيف، والخبرة، والمؤهل العلمي؛ هذه الخصائص التي تعتبر ضرورية حتى نستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية للتحقق من دلالة الفروق في آراء الأساتذة، والتمكن من تعميم نتائجها على مجتمع البحث ككل:

جدول رقم (01): يوضح خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس والتصنيف والخبرة والمؤهل العلمي

الخبرة		المؤهل العلمي			التصنيف		الجنس					
سنة	11	10	6 إلى	5 سنوات	ماجستير	مستر	ليسانس	أستاذ	أستاذ	أنثى	ذكر	المتغير
فأكثر	سنوات	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل	فأقل
04	12	04	02	07	11	07	13	11	09	العدد		

3- خطوات إعداد أدوات الدراسة:

في ضوء تحقيق شروط إعداد الاستبيانات، وضمان تحقيق الهدف؛ والمتمثل في التعرف على آراء الأساتذة بخصوص توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعن إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ظل تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

الاطلاع والاستفادة من استبيانات بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة (أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، 2011)، ودراسة (ذياب سعد جبير المطرفي، 2012)، ودراسة أمل محمد أبو رحمة، (2012)، ودراسة (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011)، ودراسة ماجد بن عبد الله الحسن (2011).

- صياغة الفقرات صياغة دقيقة واضحة مستبعدة منها التراكيب الغامضة والمركبة.
- وضع فقرات لكل المحاور. وفقا لكل أداة حيث احتوى الاستبيان الأول المتعلق بتوفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على (04) مجالات، أما الاستبيان الثاني والمتعلق بإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية فقد احتوى على (02) مجالين.
- توزيع فقرات الاستبانتين على المحاور بحيث تقيس المحور المطلوب بدقة.

- تكون الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار المطلوب.

وقد تبنت الباحثة في إعداد الفقرات الشكل المغلق، الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

وتمثلت الأدوات فيما يلي:

الأداة الأولى: استبيان "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية"

*وصف الأداة: اشتمل الاستبيان في صورته الأولى على (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، يمثل كل مجال

متطلب من المتطلبات. وقد تكون الاستبيان من المجالات التالية:

مجال البيانات الشخصية: يتعلق بالمعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، التصنيف، الخبرة، المؤهل العلمي)

مجال الاستعداد للتغيير: وتمثله الفقرات: من 1 إلى 7

مجال التمكين الإداري للعاملين: وتمثله الفقرات: من 8 إلى 16

مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية: وتمثله الفقرات: من 17 إلى 26

مجال توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية: وتمثله الفقرات: من 27 إلى 32

يحتوي كل بند من هذه البنود على اختيارات: درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة

ضعيفة، درجة ضعيفة جداً.

* أوزان ودرجات الاستبيان:

صممت الإجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي؛ لإعطاء وزن متدرج للبدائل، حيث حُدِّدت (5 درجات) للإجابة بدرجة كبيرة جداً، و (4 درجات) للإجابة بدرجة كبيرة، و (3 درجات) للإجابة بدرجة متوسطة، و (2 درجتان) للإجابة بدرجة ضعيفة، و (درجة واحدة) للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كما قُسمت درجة الموافقة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة إلى ثلاث مستويات (عالي، متوسط، منخفض)، والقيم التالية توضح لنا الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت، والنسب المئوية المقابلة لكل خلية، ودرجة الاتفاق.

* من 1_ 1,8 ← من 20 _ 36% ← قليلة جداً.

* أكبر من 1,8 _ 2,6 ← أكبر من 36 _ 52% ← قليلة.

* أكبر من 2,6 _ 3,4 ← أكبر من 52 _ 68% ← متوسطة.

* أكبر من 3,4 _ 4,2 ← أكبر من 68 _ 84% ← كبيرة.

* أكبر من 4,2 _ 5 ← أكبر من 84 _ 100% ← كبيرة جداً.

*** الخصائص السيكومترية للاستبيان:***** صدق الأداة:**

*الصدق الظاهري (التحكيمي) للأداة: تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في العمل والتنظيم وعلوم التربية، وأصول التربية والإدارة التربوية وذلك للوقوف على مدى ملاءمة مجالات المقياس بما يتضمنه من متطلبات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لما وضعت لقياسه، ووضوح عباراتها وسلامة صياغتها، وبناءا على توجيهات المحكمين تم إجراء عدد من التعديلات مثل إعادة صياغة، وحذف، وإضافة على بعض المتطلبات حتى اكتملت الإستبانة .

وقد بلغ عدد المحكمين (08) محكمين من الجزائر وخارج الجزائر. حيث وزعت الباحثة الاستبيان على أكثر من (20) محكم منهم من اتصلت بهم مباشرة ومنهم من اتصلت بهم عبر البريد الالكتروني، إلا أنه لم يتم الرد إلا من قبل (08)، منهم (03) بدرجة أستاذ دكتور، و(05) بدرجة دكتور. والملحق رقم (01) يوضح قائمة بأسمائهم ودرجاتهم العلمية، والجامعة التي ينتمون إليها.

***تفريغ بيانات التحكيم ونتائجه:**

تفريغ البيانات: قامت الباحثة بعد استرجاع الأدوات من لجنة التحكيم بتفريغ آراء المحكمين التي أبدوها حول كل فقرة فيها. حيث تم حساب نسبة اتفاق الأساتذة على صدق كل بند بصفة منفردة، وتم جمعها كلها وقسمتها على عدد البنود لاستخراج نسبة الاتفاق الكلية حيث بلغت: (94,19%). والملحق رقم (02) يوضح نسبة الاتفاق على كل بند من البنود.

نتائج التحكيم: أبدى الأساتذة اهتمام بالاستبيان من خلال ما لاحظوه، وقدموه من تعديلات، واقتراحات، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون؛ تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات، وحذف العبارات التي حصلت على 60% أو أقل، وإضافة البعض الآخر منها حتى خرجت بصورتها النهائية. والجدول التالي يوضح تعديلات الأساتذة للاستبيان :

جدول رقم (02): يوضح نتائج التحكيم.

رقم الفقرة	قرار المحكمين	الصورة الأولية للفقرة	الصورة النهائية للفقرة
18	تعديل	توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية	18_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية

من المرونة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية. 19_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية.			
21_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات لتبسيط الإجراءات. 22_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتحسين العمليات.	تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.	تعديل	21
	يتوفر بالمؤسسة مركز للحاسوب.	حذف	29
تتوفر بالمؤسسة شبكات الكترونية تربط الموظفين بإدارة أمانة المؤسسة .	30_ تتوفر بالمؤسسة شبكات الكترونية تربط الموظفين بالإدارة.	تعديل	30

وهكذا أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (32) فقرة معدلة تصف متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تم توزيع فقرات الأداة لجميع المجالات كالتالي:

مجال الاستعداد للتغيير: من الفقرة 1 إلى 7

مجال التمكين الإداري للعاملين: من الفقرة 8 إلى 16

مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية: من الفقرة 17 إلى 26

مجال توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية: من الفقرة 27 إلى 32

*ثبات الأداة: للتأكد من ثبات المقياس تم اعتماد طريقة ألف كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وأسفرت النتائج عما يلي:

طريقة ألفا كرونباخ: لاستخراج معامل ثبات الإستبانة طبق الاستبيان على عينة عشوائية قوامها (20) أستاذ تم استبعادها في الدراسة التطبيقية، إذ قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات، وحساب درجاتهم الكلية على الإستبانة، وعلى كل محور من محاورها بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وتم استخراج معامل الاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha -Cronbach)، عن طريق الخطوات التالية:

Analyze_ scale_ reliability analysis_ model alpha_ list item labels_ ok والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (03) يوضح قيم "alpha cronbach" لمجالات الأداة ككل

المجال	معامل الاتساق الداخلي
الاستعداد للتغيير	0,9007
تمكين العاملين	0,8999
توفر ثقافة الجودة الإدارية	0,9009
توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية	0,9039
الأداة ككل	0,9061

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبانة والأداة ككل مرتفعة، وهي نسب ثبات عالية وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي. طريقة التجزئة النصفية : للتأكد أكثر من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بالاعتماد على التجزئة النصفية ، وفقا لنفس البرنامج المعتمد SPSS، عن طريق الخطوات التالية:

Analyze_ scale_ reliability analysis_ model split-half_ list item labels_ ok وأسفرت النتائج عما يلي:

جدول رقم (04) يوضح نتائج التجزئة النصفية للاستبيان الأول.

القسم الأول	القسم الثاني	قيمة جوثان
0,7839	0,8696	0,7817

*وعليه وبما أن معدل ثبات الاختبار يعد مرتفع فقد عد الاختبار ثابت وقابل للتطبيق على عينة الدراسة التطبيقية.

الأداة الثانية: استبيان "مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية":

* **وصف الأداة:** احتوى الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من البنود يحتوي كل بند على عدة اختيارات (كبيرة- متوسطة- ضعيفة) بناء على "مقياس ليكرت" الثلاثي، وترك لأفراد العينة اختيار أحد الاختيارات. واحتوى الاستبيان في صورتها الأولى على (33) فقرة موزعة على مجالين: مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، ومجال تجويد الخدمة كما هو موضح فيما يلي:

مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري: وتمثله الفقرات : من 1 إلى 20

مجال تجويد الخدمة: وتمثله الفقرات: من 21 إلى 33

* **أوزان ودرجات الاستبيان:** تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لتوزيع الاختبارات للإجابة عن فقرات الاستبيان، حيث أعطي للمستوى (درجة كبيرة) 3 درجات، والمستوى (متوسط) 2 درجات، والمستوى (ضعيف) درجة واحدة. والقيم التالية توضح لنا الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت، والنسب المئوية المقابلة لكل خلية، ودرجة الاتفاق.

من 0_1 ← ← ← ضعيف ← ← ← 0_33,3%

أكبر من 1_2 ← ← ← متوسط ← ← ← 33,4_66,7%

أكبر من 2_3 ← ← ← عالي ← ← ← 66,8_100%

* **الخصائص السيكومترية للاستبيان:**

* **صدق الأداة:**

* **صدق المحتوى:** تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات الجزائرية والأجنبية من ذوي الاختصاص، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتوجيهاتهم بعين الاعتبار، وقد بلغ عددهم (08) محكمين، كما هو موضح في الملحق رقم (01). وقد طلبت الباحثة من المحكمين الحكم على كل فقرة من حيث مدى قياس العبارة (تقيس، لا تقيس) ومدى مناسبة الفقرة للمجال الذي وضعت فيه (مناسبة، غير مناسبة) وترك مساحة في أداة التحكيم لإضافة فقرات.

*تفريغ بيانات التحكيم ونتائجه:

تفريغ البيانات: قامت الباحثة بعد استرجاع الأدوات من لجنة التحكيم بتفريغ آراء المحكمين التي أبدوها حول كل

$$\frac{ع - ع}{2} = ن ص م$$

$$\frac{ع}{2}$$

فقرة فيها. حيث تم حساب صدق كل بند بصفة منفردة، وهذا وفق المعادلة التالية:

حيث: ن م ص : صدق المحتوى

ع و: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

ع: عدد المحكمين الإجمالي.

ثم تم جمع كل القيم المحصل عليها في البنود، ثم قسمتها على عدد هذه البنود.

$$\sum ن م ص = ن م ص 1 + ن م ص 2 + \dots + ن م ص 33$$

وقد وجدت الباحثة معامل الصدق (ن م ص = 0,95)

والملاحق رقم (03) يوضح نتائج صدق المحتوى لكل عبارة على حدى.

نتائج التحكيم:

رأى الأساتذة بأن فقرات الاستبيان الثاني تمثل مجالات الاستبيان بصفة عامة، ولم يبدووا ملاحظاتهم بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، مما دفع بالباحثة إلى عدم تغيير أو تعديل بنوده. وبهذا احتوى الاستبيان على (33) فقرة كما ذكر سابقا.

***ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات المقياس تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، باستخدام

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وأسفرت النتائج عما يلي:

أولاً: طريقة ألفا كرونباخ: لاستخراج ثبات الأداة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة بواسطة معادلة

"ألفا كرونبتخ" "alpha cronbach"، وذلك بعد إدخال النتائج الخام المتحصل عليها بعد تطبيق الاستبيان

على عينة مكونة من (20) أستاذ في برنامج الرزم الإحصائية spss، عن طريق الخطوات التالية:

Analyze_ scale_ reliability analysis_ model alpha_ list item

labels_ ok والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (05) يوضح قيم "alpha cronbach" لمجالات الأداة ككل

المجال	معامل الاتساق الداخلي
تبسيط إجراءات العمل الإداري	0,9736
تجويد الخدمة	0,9734
الأداة ككل	0,9750

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لفقرات الإستبانة ولجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسب ثبات عالية، وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي، والبحث العلمي.

ثانياً_ طريقة التجزئة النصفية: للتأكد أكثر من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بالاعتماد على

التجزئة النصفية وفقاً لنفس البرنامج المعتمد SPSS، عن طريق الخطوات التالية:

Analyze_ scale_ reliability analysis_ model split-half_ list item

labels_ ok وأسفرت النتائج عما يلي:

جدول رقم (06) يوضح نتائج التجزئة النصفية للاستبيان الثاني.

القسم الأول	القسم الثاني	قيمة جوثمان
0,9378	0,9565	0,9512

*وعليه وبما أن معدل ثبات الاختبار عال فقد عد الاختبار ثابت وقابل للتطبيق على عينة الدراسة التطبيقية.

4- نتائج الدراسة الاستطلاعية: تم التوصل في نهاية الدراسة الاستطلاعية إلى:

- تحديد أسلوب اختيار العينة.
- إعادة بناء الاستبيان الأول من الدراسة.
- التأكد من صدق وثبات كل من أداتي الدراسة.

ثانيا: الدراسة الأساسية

1_ نموذج الدراسة الأساسية ومتغيراتها

2 _ التقنيات المنهجية للدراسة

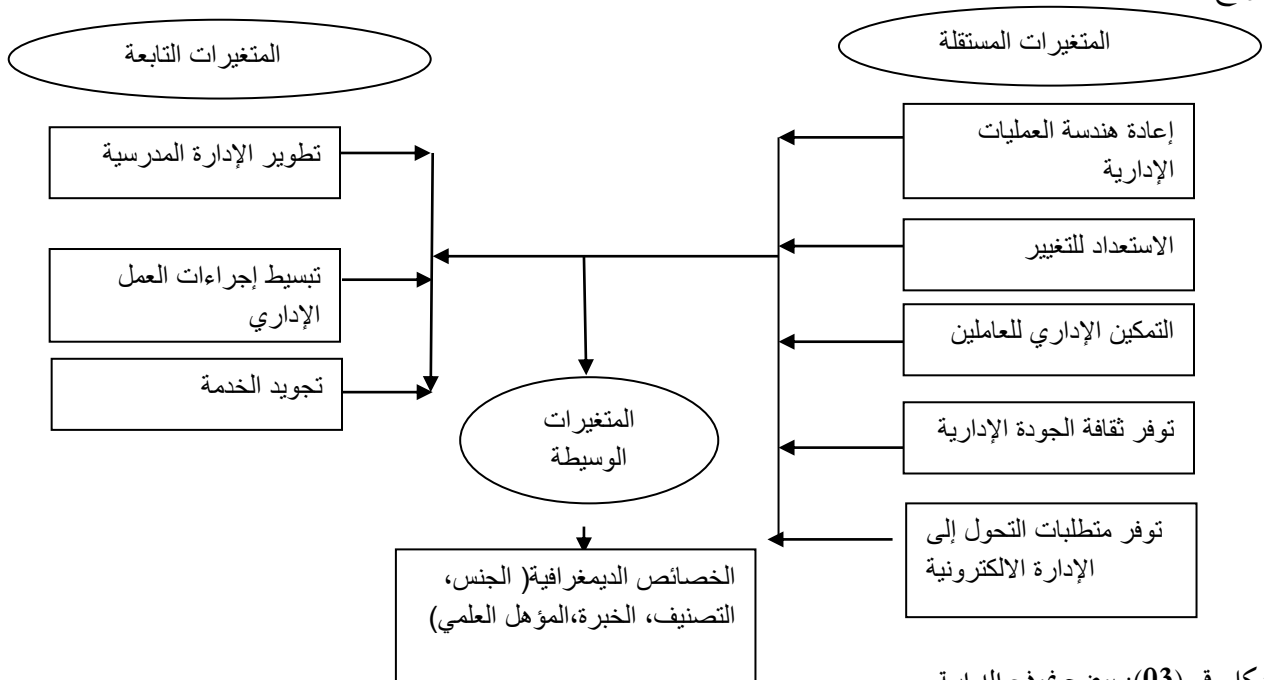
3_ الإجراءات التطبيقية لأداتي الدراسة

4_ أساليب التحليل الإحصائي

ثانيا: الدراسة التطبيقية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة، ووزعت الباحثة الإستبانة على أفراد الدراسة بمساعدة مستشاري التوجيه، والمراقبين بالثانويات، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة. وتم تصميم الدراسة التطبيقية التي هدفت إلى اختبار الفروض من خلال الخطوات التالية:

1_ نموذج الدراسة ومتغيراتها: تم تصميم وتطوير نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الاستعداد للتغيير، تمكين العاملين، غرس ثقافة الجودة الإدارية، توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية)، والمتغير التابع تطوير الإدارة المدرسية من خلال (تبسيط إجراءات العمل الإداري، وتجويد الخدمة)، وكذلك بين المتغيرات الوسيطة (الخصائص الديمغرافية: الجنس، التصنيف (أستاذ تعليم ثانوي، أستاذ منسق)، المؤهل العلمي (ليسانس، ماستر، ماجستير) ، الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10، أكثر من 10). والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



شكل رقم (03): يوضح نموذج الدراسة.

2_ التقنيات المنهجية للدراسة:

2_1 حدود الدراسة التطبيقية: تم النزول إلى ميدان الدراسة في هذه المرحلة من البحث الميداني بداية من شهر جانفي 2014، إذ استغرقت مدة هذه الدراسة من 29 جانفي 2014 إلى 20 مارس 2014. حيث استغرقت مدة أكثر من شهر، لأنها تزامنت مع إضراب الأساتذة بالتعليم الثانوي، مما صعب على الباحثة استرجاع الاستبيانات.

* الحدود المكانية للدراسة: تم إجراء الدراسة الأساسية ببعض الثانويات بولاية المسيلة.

* الحدود الموضوعية للدراسة: اقتصرت الدراسة الحالة على متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية الثانوية، والمتمثلة في الاستعداد للتعويض، تمكين العاملين، توفر ثقافة الجودة الإدارية، توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

* الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على أساتذة بعض الثانويات بولاية المسيلة؛ والتي سنعمل على ذكرها بشيء من التفصيل فيما يلي.

2_2 مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من (407) أستاذ وأستاذة في (09) ثانويات تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ مما يمثل نسبة 16,07% من عدد الثانويات الإجمالي الذي يمثل (56) ثانوية.

* تحديد حجم العينة المناسب: بناء على اختيار الباحثة لـ (09) ثانويات بولاية المسيلة قامت بتحديد حجم العينة كما أوضحها (مهدي محمد القصاص، (2007)، 106. 107) عند سحب عينة من مجتمع إحصائي معلوم كالتالي:

الخطوة الأولى: نحسب حجم العينة على أساس أن حجم المجتمع غير معلوم من المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{Z^2 \times \text{ف (1)} \times \text{ف}}{\chi^2}$$

حيث: Z: القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهي في جميع أحوال البحث:

$z = 1,96$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ أي مستوى ثقة 95%

أو $z = 2,58$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$ أي مستوى ثقة 99%

ف: هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقد اصطلح العلماء على وضعها بقيمة ثابتة أي أن قيمة ف = 0,5 دائما.

خ م: الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضا في جميع الأبحاث يأخذ أحد قيمتين هما:

خ م = 0,05 عند مستوى ثقة 95%

خ م = 0,01 عند مستوى ثقة 99%

وعليه وبعد اختيار الباحثة لمستوى ثقة 95% وذلك بعد اطلاعها على أغلب الدراسات المتعلقة بهذا المجال؛ والتي اعتمدت نفس مستوى الثقة. وضعت بيانات تحديد حجم العينة ضمن هذه المعالجة وتحصلت على:

$$\text{حجم العينة (ن)} = 384,16$$

الخطوة الثانية: تصحيح حجم العينة: نقوم بعد ذلك بتصحيح العينة، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1\text{ن}}{\frac{1 - 1\text{ن}}{\text{ن}} + 1}$$

حيث: ن 1: حجم العينة المحصل عليه.

ن : حجم المجتمع الإحصائي.

$$\text{حجم العينة} = 198$$

وعليه:

وبالتالي فقد تمثلت عينة الدراسة في: (198) أستاذ وأستاذة من أصل (407) أستاذ بالولاية، أي بنسبة 48,65%.

*تحديد حجم العينة من كل مؤسسة من المؤسسات: قامت الباحثة بضبط العينة اللازمة من كل مؤسسة وفقا لطريقة اختيار العينة الطبقيّة للحصول على حجم العينة الممثل للمجتمع؛ والذي بلغ (198) أستاذ وأستاذة. كما هو موضح فيما يلي:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة التناسبيّة لاختيار عينة حجمها (198) أستاذًا، من مجتمع الدراسة البالغ عدده (407) أستاذ وأستاذة من (09) ثانويات المختارة. وتم حساب حجم العينة وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة الطبقيّة} = (\text{حجم الطبقة} / \text{حجم المجتمع}) \times \text{حجم العينة المرغوبة.}$$

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول رقم (07) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينتها.

اسم المؤسسة	موقعها	عدد الأساتذة	عينة الدراسة	النسبة
ثانوية صلاح الدين الايوبي	المسيلة	54	26	%48,15
ثانوية المقرري	المسيلة	53	26	%49,05
ثانوية الإمام مالك بن انس	سيدي عيسى	56	27	%48,21
ثانوية 08 ماي 45	سيدي عيسى	51	25	%49,01
ثانوية الرائدحمدي بن يحي	سيدي عيسى	41	20	%48,78
ثانوية الحنية	سيدي عيسى	38	18	%47,36
ثانوية عين فارس	عين فارس	18	09	%50
ثانوية عمر المختار	عين الحجل	43	21	%48,84
ثانوية الجديدة بن ناعة سعيد	عين الحجل	53	26	%49,05

المجموع الكلي	407	198	%48,65
---------------	-----	-----	--------

المصدر: مديرية التربية لولاية المسيلة.

يلاحظ من الجدول (07) بأن النسبة الكلية لعينة الدراسة تمثل (%48,65) من مجتمع الدراسة والذي بلغ عدده (407) أستاذ.

*خصائص عينة الدراسة التطبيقية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية بالتفصيل:

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

النسبة المئوية	العدد	صفات عينة الدراسة	
%47,47	94	ذكور	الجنس
%52,53	104	إناث	
%45,96	91	أقل من 5 سنوات	
%22,22	44	من 5 إلى 10 سنوات	
%31,82	63	أكثر من 10 سنوات	
%71,72	142	ليسانس	
%16,67	33	ماجستير	
%11,61	23	ماجستير	
%43,43	86	أستاذ تعليم ثانوي	
%56,57	112	أستاذ مكون	

المجموع	198	%100
---------	-----	------

يتضح من الجدول أعلاه أن:

بالنسبة لمتغير الجنس: تشكل عينة الذكور (47,47%)، وعينة الإناث (52,53%).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تشكل نسبة الأساتذة الحاصلين على شهادة الليسانس (71,72%)، والحاصلين على شهادة ماستر (16,67%)، والحاصلين على شهادة ماجستير (11,61%).

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: تشكل نسبة الأساتذة العاملين بسلك التعليم الثانوي لمدة أقل من 5 سنوات (45,96%)، ومن 5 إلى 10 سنوات (22,22%)، وأكثر من 10 سنوات (31,82%).

بالنسبة لمتغير التصنيف: تشكل نسبة الأساتذة المكونين (43,43%)، وأساتذة التعليم الثانوي (56,57%).

3_ الإجراءات التطبيقية لأداتي الدراسة: بعد التحقق من الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة، وتحديد حجم العينة المناسب لتطبيقها، تم توزيع (220) استمارة تحوي الأداتين مع بعض، وذلك تجنباً لإجابة المفحوصين على استبيان دون الآخر. استجاب منها (217)، والجدول التالي يوضح نسبة الاستجابة من أفراد العينة.

جدول رقم (09) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والعائدة والصالحة.

العدد الكلي للاستبيانات الموزعة	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
220	03	217	19	198	%90

يتضح من الجدول أعلاه بأن عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة بلغ (220) استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (217) استبانة. أي بنسبة (98,64%). وتم استبعاد (19) استبانة؛ وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (198) استبانة مما يمثل حجم العينة المطلوب. وقد تم توزيع الاستبيانات بمساعدة مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، والمراقبين بالثانويات محل الدراسة.

4_ أساليب التحليل الإحصائي: لتحليل نتائج الدراسة الميدانية والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات الخام ، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي:

_ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعرض الخصائص التصنيفية لأفراد عينة الدراسة.

_ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبانة.

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

_ اختبار "ت" t.test معرفة الدلالة الإحصائية للفروق في الاستجابات بين الأساتذة والتي تعزى لمتغير الجنس، والتصنيف.

_ اختبار تحليل التباين One way anova لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة وفق متغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

_ اختبار كولموغوروف _ سميرونوف Kolmogorov-Smirnov : للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.

_ اختبار ليفين Leven's test : للتأكد من تجانس التباين بين المجموعات.

_ اختبار ايتا تربيع لحساب حجم الأثر.

الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2_ مناقشة نتائج الدراسة

3_ النتائج المتوصل إليها في ظل التحليل الإحصائي

والتحقق من فرضيات البحث

1- عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث:

في ضوء الأهداف التي حددت في هذه الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وإجراءات اختبار فروضها وضعت البيانات الخام للمعالجة الإحصائية كالتالي:

أولاً: استجابات الأساتذة بخصوص توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .

النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الأولى: التي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. وللتحقق منها تم معالجتها إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة وترتيبها تنازلياً كما هو موضح في الجدول التالي: جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتفاق الأساتذة على توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	مجال التمكين الإداري للعاملين	2,7778	0,88192	متوسطة
2	مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية	2,7462	0,87717	متوسطة
3	مجال الاستعداد للتغيير	2,6748	0,77382	متوسطة
4	مجال توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية	2,2469	0,87163	ضعيفة
الاستبيان ككل		2,6510	0,81772	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يبين ترتيب مجالات الاستبيان ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لأفراد العينة الكلية للدراسة، أن استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان كانت متوسطة حيث بلغت (2,65)، وفيما يلي عرض لنتائج مجالات الاستبيان:

— حصل (مجال تمكين العاملين) على متوسط حسابي (2,78).

— حصل (مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية) على متوسط حسابي (2,74).

— حصل (مجال الاستعداد للتغيير) على متوسط حسابي (2,67).

— حصل (مجال توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) على متوسط حسابي (2,24).

النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية للفرضية التقريرية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: التي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر الاستعداد للتغيير.

وللتحقق منها تم معالجتها إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية

لاستجابات الأساتذة على فقرات مجال توفر الاستعداد للتغيير كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(11): يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفر

الاستعداد للتغيير.

الرتبة	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
السابعة	ضعيفة	47,86%	1,25701	2,3939	1_ تشرك إدارة المؤسسة الأساتذة في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري
الثانية	متوسطة	57,78%	1,21654	2,8889	2_ توجه إدارة المؤسسة مواردها المادية والبشرية لخدمة التطوير
الأولى	متوسطة	59,18%	1,03167	2,9596	3_ تحسن إدارة المؤسسة من الإجراءات الإدارية باستمرار للتقليل من أخطاء العمل
الخامسة	ضعيفة	50,5%	1,12058	2,5253	4_ تشجع إدارة المؤسسة الأساتذة والعاملين على الابتكار في العمل
الثانية	متوسطة	57,76%	1,01650	2,8889	5_ تطوع إدارة المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل
الخامسة	ضعيفة	50,60%	1,19074	2,5303	6_ تتبنى إدارة المؤسسة أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها
الرابعة	متوسطة	52,82%	1,26960	2,6414	7_ تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على أخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من الفشل
	متوسطة	53,48%	0,88192	2,6748	المجال ككل

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الإجمالي لفقرات مجال توفر الاستعداد للتغيير بلغ (2,67) بوزن نسبي (53,48%)، وهو ما يدل على اتفاق الأساتذة على توفر الاستعداد للتغيير بدرجة متوسطة. حيث حازت الفقرة رقم (03) (تحسن إدارة المؤسسة من الإجراءات الإدارية باستمرار للتقليل من أخطاء العمل) على المرتبة الأولى بمتوسط (2,97) بوزن نسبي (59,18%)، وجاءت الفقرة رقم (05) (تطلع إدارة المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط (2,88) بوزن نسبي (57,76%)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم (01) (تشرك إدارة المؤسسة الأساتذة في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري) بمتوسط (2,39) بوزن نسبي (47,86%) أي بدرجة اتفاق ضعيفة.

الفرضية الفرعية الثانية: التي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة.

وللتحقق منها تم معالجتها إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة على فقرات مجال توفر التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تمكين العاملين بالمؤسسة

الرقم	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	ضعيفة	49,38%	1,09757	2,4697	تكلف إدارة المؤسسة أعضاء هيئة التدريس برئاسة مشروع المؤسسة
9	متوسطة	53,42%	1,14808	2,6717	تكلف إدارة المؤسسة المسؤول عن مشروع المؤسسة بحفظ الأدوات اللازمة لإدارة المشروع
10	متوسطة	54,74%	1,18866	2,7374	تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتحديد ما تحتاجه العملية من وسائل لتحقيق أهداف المشروع
11	متوسطة	61,4%	1,25243	3,0707	تكلف إدارة المؤسسة اللجنة المالية بتقدير ميزانية مشروع المؤسسة
12	متوسطة	59,18%	2,73507	2,9596	تكلف إدارة المؤسسة لجنة لمتابعة احتياطات

الانضباط والنظام أثناء سير العملية					
الرابعة	متوسطة	56,66%	1,15213	2,8333	13_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتقدير المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع
السابعة	متوسطة	53,94%	1,22954	2,6970	14_ تعطي إدارة المؤسسة السلطة المناسبة لفريق مشروع المؤسسة للقيام بالعملية
الثالثة	متوسطة	58,98%	1,25341	2,9495	15_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا
الثامنة	ضعيفة	52,22%	1,30414	2,6111	16_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بمتابعة رضا الأساتذة والتلاميذ عن المشروع.
	متوسطة	55,54%	,87717	2,7778	المجال ككل

يتبين من الجدول رقم(12) أن المتوسط الإجمالي لفقرات تمكين العاملين بالمؤسسة بلغ(2,77) بوزن نسبي (55,54%)، مما يدل على اتفاق الأساتذة بدرجة متوسطة على فقرات بعد تمكين العاملين. حيث حازت الفقرة رقم (11) (تكلف إدارة المؤسسة اللجنة المالية بتقدير ميزانية مشروع المؤسسة) على المرتبة الأولى بمتوسط(3,07)، ووزن نسبي (61,4%)، وجاءت الفقرة رقم(12) (تكلف إدارة المؤسسة لجنة لمتابعة احتياطات الانضباط والنظام أثناء سير العملية) في المرتبة الثانية بمتوسط (2,95) ووزن نسبي (59,18%)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم(08) (تكلف إدارة المؤسسة أعضاء هيئة التدريس برئاسة مشروع المؤسسة) بمتوسط (2,46) ووزن نسبي (49,38%).

الفرضية الفرعية الثالثة: التي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر ثقافة الجودة الإدارية.

وللتحقق منها تم معالجتها إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة على فقرات مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول(13): يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات توفر ثقافة الجودة

الإدارية.

الرتبة	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
العاشرة	ضعيفة	50,4%	1,19095	2,5202	17_ توفر إدارة المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء
الثامنة	ضعيفة	51,21%	1,15493	2,5606	18_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من المرونة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية
الخامسة	متوسطة	54,64%	1,17679	2,7323	19_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية
الثانية	متوسطة	58,48%	2,59232	2,9242	20_ تؤدي العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق الرضا لهم
الأولى	متوسطة	58,98%	1,13883	2,9495	21_ تتبنى إدارة المؤسسة رقابة فعالة على جودة العمليات الإدارية أثناء تنفيذها
السابعة	متوسطة	52,02%	1,05069	2,6010	22_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتبسيط الإجراءات
التاسعة	ضعيفة	50,4%	1,05537	2,5202	23_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتحسين العمليات
الرابعة	متوسطة	55,34%	1,16050	2,7677	24_ تعزز إدارة المؤسسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأساتذة
الثالثة	متوسطة	56,66%	1,27351	2,8333	25_ تعمل إدارة المؤسسة على تصحيح ما يحدث من

انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا					
السادسة	متوسطة	54,04%	1,10242	2,7020	26_ تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية
	متوسطة	54,92%	0,77382	2,7462	المجال ككل

يتبين من الجدول رقم(13) أن المتوسط الإجمالي لفقرات مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية بلغ(2,7462) حيث حازت الفقرة رقم (21) (تتبنى إدارة المؤسسة رقابة فعالة على جودة العمليات الإدارية أثناء تنفيذها) على المرتبة الأولى بمتوسط (2,9495) ووزن نسبي (58,98%) مما يدل على درجة اتفاق متوسطة بين الأساتذة بخصوص بعد توفر ثقافة الجودة الإدارية، وجاءت الفقرة رقم(20) (تؤدي العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق الرضا لهم) في المرتبة الثانية بمتوسط (2,9242) ووزن نسبي (58,48%) ، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم(17) (توفر إدارة المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء) بمتوسط (2,5202) ووزن نسبي (50,4%).

الفرضية الفرعية الرابعة: التي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

وللتحقق منها تم معالجتها إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة على فقرات مجال توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول(14): يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

الرقبة	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
الرابعة	ضعيفة	40,4%	1,21730	2,0202	27_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور
الثالثة	ضعيفة	45,35%	1,26011	2,2677	28_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع الإدارات المدرسية الأخرى
الثانية	ضعيفة	46,16%	1,25889	2,3081	29_ تستخدم إدارة المؤسسة البريد الالكتروني

إنجاز الأعمال الإدارية					
الأولى	ضعيفة	47,06%	1,21173	2,3535	30_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداول المعلومات وتوثيقها إلكترونيا
الخامسة	ضعيفة	37,98%	1,17066	1,8990	31_ تتوفر بالمؤسسة شبكات الكترونية تربط الموظفين بالإدارة العليا للمؤسسة .
السادسة	ضعيفة	37,76%	1,10273	1,8889	32_ يتوفر بالمؤسسة تقنيين لتشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية
	ضعيفة	44,92%	0,87163	2,2469	المجال ككل

يتبين من الجدول رقم(14) أن المتوسط الإجمالي لفقرات توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية بلغ(2,2469) حيث حازت الفقرة رقم (30) (تمتلك إدارة المؤسسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداول المعلومات وتوثيقها إلكترونيا) على المرتبة الأولى بمتوسط(2,3535) بوزن نسبي (47,06%) مما يدل على أن الأساتذة يتفوقون بدرجة ضعيفة على توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وجاءت الفقرة رقم(29) (تستخدم إدارة المؤسسة البريد الإلكتروني لإنجاز الأعمال الإدارية) في المرتبة الثانية بمتوسط (2,3081) ووزن نسبي (46,16%)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم(32) (يتوفر بالمؤسسة تقنيين لتشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية) بمتوسط حسابي (1,8889) بوزن نسبي (37,76%).

النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الثانية: التي نصت على: يتفق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

وللتحقق منها تم معالجتها إحصائيا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، وترتيبها تنازليا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتفاق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازليا

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	تجويد الخدمة	2,2027	0,70503	عالية
2	تبسيط إجراءات العمل الإداري	2,0190	0,71693	عالية
الأداة ككل				عالية
		2,2847	0,89453	

يتضح من الجدول رقم (15) الذي يبين ترتيب مجالات الاستبيان ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي لأفراد العينة الكلية للدراسة، أن استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل بلغت (2,2847)، وفيما يلي عرض لنتائج مجالات الاستبيان:

— حصل مجال (تجويد الخدمة) على متوسط حسابي (2,2027).

— حصل مجال (تبسيط إجراءات العمل الإداري) على متوسط حسابي (2,0190).

النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية للفرضية التقريبية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى: التي نصت على: يتفق الأساتذة على إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

وللتحقق منها تم معالجتها إحصائيا باستخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي، والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة على فقرات مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول(16): يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري.

الرتبة	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
العاشرة	عالية	71,53%	,67310	2,1465	1_ تقديم الخدمة بشكل أسرع للتلميذ والأستاذ.
الثانية	عالية	78,43%	,77824	2,3535	2_ تقليل الوثائق المطلوبة من التلميذ والأستاذ.
الثالثة	عالية	77,43%	,72029	2,3232	3_ عدم تكرار طلب نفس الوثائق في كل مرة من التلميذ والأستاذ.
الرابعة	عالية	76,93%	,75217	2,3081	4_ حوسبة الوثائق الخاصة بالتلميذ والأستاذ.
الخامسة	عالية	76,4%	,67969	2,2929	5_ حوسبة المعاملات الإدارية وضبطها.
الأولى	عالية	87,2%	2,38952	2,6162	6_ تسهيل التواصل بين الإدارة والتلميذ والأستاذ.
الثامنة	عالية	71,87%	,73404	2,1566	7_ التقليل من وقت إنجاز المهام الإدارية.
التاسعة	عالية	71,7%	,70801	2,1515	8_ تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.
الثانية عشر	عالية	69,33%	,74964	2,0808	9_ تبسيط عملية قبول التلاميذ في العام الدراسي الجديد وضبط أعدادهم وشروط التحاقهم إلكترونياً.

الثالثة عشر	عالية	67,67%	,68270	2,0303	10_ حوسبة عملية الانتقال الآلي للتلاميذ
السابعة	عالية	73,03%	,64795	2,1919	11_ إمكانية التواصل مع الأساتذة في أي وقت.
السابعة عشر	متوسطة	62,93%	,94400	1,8889	12_ ضبط الجدول الدراسي الخاص بالأستاذ عبر email بسهولة.
السادسة عشر	متوسطة	63,1%	,93649	1,8939	13_ ضبط المستويات التدريسية الخاصة بالأستاذ عبر email بسهولة وقبل الدخول المدرسي.
التاسعة عشر	متوسطة	62,6%	,90428	1,8788	14_ ضبط رزنامة النشاطات السنوية الكترونيا وإبلاغ التلاميذ والأساتذة عنها مباشرة عبر خطوط التواصل الالكتروني .
العشرون	متوسطة	61,77%	,86896	1,8535	15_ خلق مجال للنقاش والحوار مع التلميذ والأستاذ عبر فتح منتديات للحوار خاصة بكل مؤسسة عبر موقع المؤسسة الالكتروني.
السادسة	عالية	73,57%	,81393	2,2071	16_ ضبط الرقابة الآلية للتلميذ والأستاذ.
السابعة عشر	متوسطة	62,93%	,87711	1,8889	17_ استقبال الطعون في التوجيه عبر net مباشرة.
الحادية عشر	عالية	69,87%	,78429	2,0960	18_ دراسة الطعون والرد عليها بسرعة وإبلاغ أولياء الأمور بنتيجة الطعن.

الرابعة عشر	متوسطة	65,46%	,90333	1,9646	19_ ضبط البرنامج الزمني والمكاني لتنفيذ الأنشطة اللاصفية ونشرها في اللوح الالكتروني وإخطار الأساتذة والتلاميذ بها عبر .net.
الخامسة عشر	متوسطة	64,63%	,89350	1,9394	20_ خلق شبكات اتصال الكترونية داخل المؤسسة بين مختلف المصالح
	عالية	67,3%	,71693	2,0190	المجال ككل

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط الإجمالي لفقرات مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري بلغ (2,0190) حيث حازت الفقرة رقم (6) (تسهيل التواصل بين الإدارة والتلميذ والأستاذ) على المرتبة الأولى بمتوسط (2,6162) ووزن نسبي 87,2% وجاءت الفقرة رقم (2) (تقليل الوثائق المطلوبة من التلميذ والأستاذ) في المرتبة الثانية بمتوسط (02,3535) ووزن نسبي 78,43%، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم (15) (خلق مجال للنقاش والحوار مع التلميذ والأستاذ عبر فتح منتديات للحوار خاصة بكل مؤسسة عبر موقع المؤسسة الالكتروني) بمتوسط (1,8535) ووزن نسبي 61,77%. وهو ما يدل على اتفاق الأساتذة على إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: التي نصت على: يتفق الأساتذة على إمكانية تجويد الخدمة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

وللتحقق منها تم استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة على فقرات مجال تجويد الخدمة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول(17): يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تجويد الخدمة.

الرتبة	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
الحادية عشر	عالية	72,03%	,75679	2,1616	21_ سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.
التاسعة	عالية	73,57%	,67029	2,2071	22_ تحقيق الرضا للتلميذ والأساتذ.
التاسعة	عالية	72,87%	,71986	2,1869	23_ سهولة طلب الخدمة من قبل التلميذ والأساتذ.
الرابعة	عالية	76,77%	,63653	2,3030	24_ سهولة تقديم الخدمة للتلميذ والأساتذ.
الحادية عشر	عالية	72,03%	,72248	2,1616	25_ تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات أداء الأعمال الإدارية.
السادسة	عالية	74,4%	,68824	2,2323	26_ تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.
السادسة	عالية	73,9%	,77937	2,2172	27_ إبراز روح الفريق الواحد والمشاركة في المؤسسة.
الرابعة	عالية	76,77%	,80550	2,3030	28_ إشراك الأساتذة في اتخاذ القرار لتجويد العملية.

الثالثة	عالية	77,1%	,75598	2,3131	29_خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين بالمؤسسة.
الثامنة	عالية	73,73%	,78401	2,2121	30_تحقيق التواصل بين العاملين والتلميذ والأستاذ.
الأولى	عالية	79,43%	,66389	2,3838	31_تحسين الإجراءات الإدارية.
الثانية	عالية	79,27%	,64749	2,3788	32_التقليل من الأخطاء الإدارية وسهولة تصحيحها.
الثالثة عشر	عالية	67,67%	,79279	2,0303	33_توفير قاعدة بيانات الكترونية خاصة بمعلومات التلاميذ والأساتذة والعاملين بالمؤسسة يسهل الحصول عليها في الوقت المناسب.
	عالية	73,4%	,70503	2,2027	المجال ككل

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط الإجمالي لفقرات مجال تجويد الخدمة بلغ (2,2027) حيث حازت الفقرتين رقم (31) (تحسين الإجراءات الإدارية) على المرتبة الأولى بمتوسط (2,3838) ووزن نسبي 79,43% وجاءت الفقرة (32) (التقليل من الأخطاء الإدارية وسهولة تصحيحها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,3788) ووزن نسبي 79,27%، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة رقم (33) (توفير قاعدة بيانات الكترونية خاصة بمعلومات التلاميذ والأساتذة والعاملين بالمؤسسة يسهل الحصول عليها في الوقت المناسب) بمتوسط (2,0303) ووزن نسبي 67,67%. وهو ما يدل على اتفاق الأساتذة على إمكانية تجويد الخدمة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

النتائج المتعلقة بالفرض الإحصائي العملي الأول: الذي نص على: يعد الفرق دال إحصائياً وعملياً في وجهات نظر الأساتذة والإداريين بخصوص درجة توفر متطلبات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

وقبل البدء في عرض نتائجه وجب علينا التأكد أولاً من أن التوزيع المتبع توزيع طبيعي؛ باعتباره شرطاً أساسياً من شروط تطبيق اختبار "ت"، وفيما يلي توضيح لإجراءات التحقق من اعتدالية التوزيع، ومن تجانس التباين:

أولاً: اختبار اعتدالية التوزيع:

فرضية العدم: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

حيث: وفي حالة كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05 (sig > 0.05) نقبل فرضية العدم، التي تدل على أن التوزيع طبيعي. ويتم الحصول عليها بإتباع الخطوات التالية عند استخدام spss:

من قائمة Analyze نختار Descriptive Statistics ثم نضغط Explore

تظهر الشاشة التالية فنقل (المتغير المستقل) المراد دراسته لحانة Dependent List وننقل (المتغير التابع) لحانة Factor List نختار Plots ثم نحدد الاختيار Normality plots with tests سوف نختار Continue نعود للشاشة السابقة ثم نختار Ok تظهر النتائج التالية:

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للنتائج.

Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk			المجال
Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	
0,111	94	0,200(*)	0,971	94	0,409	مجال الاستعداد للتغيير
0,115	104	0,082	0,977	104	0,790	
0,077	94	0,200(*)	0,962	94	0,227	مجال تمكين العاملين
0,137	104	0,079	0,954	104	0,074	
0,102	94	0,062	0,967	94	0,098	مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية
0,126	104	0,077	0,949	104	0,374	
0,136	94	0,074	0,943	94	0,054	مجال توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية
0,088	104	0,088	0,950	104	0,070	
0,136	94	0,076	0,964	94	0,249	الأداة ككل
0,159	104	0,194	0,961	104	0,182	

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن مستوى الدلالة لمجالات المقياس، والمقياس ككل تفوق 0,05، مما يدل على أن التوزيع طبيعي. وبالتالي يمكننا تطبيق اختبار "ت" للتأكد من الفروق وفقا لمتغير الجنس والتصنيف. وبالتالي يمكننا التحقق من الفرضيات الفرعية للفرض الإحصائي الأول، الذي نص على: يعد الفرق دال إحصائيا وعمليا في استجابات الأساتذة بخصوص توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولا: بالنسبة لمتغير الجنس: حيث وللتحقق منه تم استخدام اختبار "ت" "t_test". و لحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب معامل "ايتا تربيع"، وذلك بعد حساب اختبارات للفرق بين عينتين مستقلتين.

$$N2 = \frac{t^2}{t^2 + (n1 + n2 - 1)}$$

وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

- حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. وأسفرت نتائج التحليل عما يلي:

جدول رقم (19) يوضح نتائج t لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة حسب الجنس.

التقييم	حجم الأثر	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
بسيط	0,00	0,139	1,486	196	0,89510	2,7724	94	ذكر	الاستعداد
					0,86466	2,5865	104	أنثى	للتغيير
بسيط	0,01	0,137	1,493	196	0,88205	2,8754	94	ذكر	التمكين الإداري
					0,86753	2,6896	104	أنثى	للعاملين
بسيط	0,04	0,003	2,988	196	0,83639	2,9156	94	ذكر	توفر ثقافة الجودة الإدارية
					0,68098	2,5930	104	أنثى	
بسيط	0,01	0,116	-1,577	196	0,88497	2,1445	94	ذكر	توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
					0,85308	2,3394	104	أنثى	
بسيط	0,00	0,903	0,122	196	0,79938	2,6585	94	ذكر	الدرجة الكلية

					0,83775	2,6443	104	أنثى	
--	--	--	--	--	---------	--------	-----	------	--

• دالة عند مستوى الدلالة ($0,05 = \alpha$)

تشير البيانات في الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس وذلك في جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال توفر ثقافة الجودة الإدارية، حيث يوجد فرق دال إحصائياً، وذلك لصالح الأساتذة الذكور. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة.

ثانياً: بالنسبة لمتغير التصنيف: حيث وللتحقق منه تم استخدام اختبار "t_test" . و لحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب معامل "ايتا تربيع"، وذلك بعد حساب اختبارات للفرق بين عينتين مستقلتين.

$$N2 = \frac{t^2}{t^2 + (n1 + n2 - 1)}$$

وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

• حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14

دل على أن الحجم كبير. وأسفرت نتائج التحليل عما يلي:

والجدول التالي يبين نتائج التحليل:

جدول (20) يوضح نتائج t لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة حسب التصنيف.

التقييم	حجم الأثر	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف	المجالات
بسيط	0,03	0,010	-2,596	196	0,93951	2,4917	86	أستاذ التعليم الثانوي	الاستعداد للتغيير
					0,81154	2,8153	112	أستاذ مكون	
بسيط	0,00	0,333	-0,970	196	1,03079	2,7088	86	أستاذ التعليم الثانوي	التمكين الإداري للعاملين
					0,73850	2,8309	112	أستاذ مكون	
بسيط	0,00	0,451	-0,755	196	0,85778	2,6987	86	أستاذ التعليم الثانوي	توفر ثقافة الجودة الإدارية
					0,70442	2,7826	112	أستاذ مكون	
بسيط	0,00	0,414	0,818	196	0,88609	2,3048	86	أستاذ التعليم الثانوي	توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
					0,86170	2,2024	112	أستاذ مكون	
بسيط	0,00	0,193	-1,306	196	0,89838	2,5646	86	أستاذ التعليم الثانوي	الدرجة الكلية
					0,75398	2,7276	112	أستاذ مكون	

● دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

تشير البيانات في الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لدرجة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير التصنيف وذلك في جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال الاستعداد للتغيير، حيث يوجد فرق دال إحصائياً، وذلك لصالح الأساتذة المكونين . كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: حيث وللتحقق منه وجب التأكد من تجانس المجموعات وذلك

باستخراج اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين. واختبار الفرضيات التالية:

فرضية العدم: التباين بين المجموعات الثلاث متساوي.

الفرضية البديلة : التباين بين المجموعات الثلاث غير متساوي. حيث إذا كان مستوى الدلالة الاحتمالي أكبر

من 0,05 نقبل الفرض الصفري.

ويتم الحصول عليها بإتباع الخطوات التالية عند استخدام spss :

Analyze ثم compare means ثم one- way anova ثم نضع المتغير المستقل في خانة dependent list والمتغير التابع في خانة factor ثم في قائمة options نختار homogeneity of variance test ثم نضغط continue ثم ok

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير المؤهل العلمي للمقياس الأول:

اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
1,273	2	195	0,095

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس للمجموعات الثلاث (ليسانس، ماستر، ماجستير) حيث بلغت

قيمتها (1,273)، بمستوى دلالة (0,095)، وهي غير دالة إحصائياً، مما يؤدي لعدم رفض فرضية تجانس التباين.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova). ولحساب حجم

الأثر قامت الباحثة بحساب معامل " ايتا تربيع" لمتغير واحد. وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$N2 = \frac{ss \text{ between}}{Ss \text{ total}}$$

حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

جدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لضرورة توفر

مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر	التقييم
الاستعداد للتغيير	بين المجموعات	2	7,815	3,908	5,240	0,006	0,05	بسيط
	داخل المجموعات	195	145,409	0,746				
	المجموع	197	153,225					
التمكين الإداري للعاملين	بين المجموعات	2	1,863	0,931	1,213	0,300	0,01	بسيط
	داخل المجموعات	195	149,716	0,768				
	المجموع	197	151,578					
توفر ثقافة الجودة الإدارية	بين المجموعات	2	,005	0,003	0,004	0,996	0,00	بسيط
	داخل المجموعات	195	117,958	0,605				
	المجموع	197	117,963					
توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	2	,667	0,334	0,437	0,647	0,00	بسيط
	داخل المجموعات	195	149,002	0,764				
	المجموع	197	149,669					
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	1,483	0,742	1,110	0,332	0,00	بسيط
	داخل	195	130,242	0,668				

							المجموعات
					131,726	197	المجموع

• دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

تشير البيانات في الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لدرجة توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل مجالات الدراسة ما عدا مجال الاستعداد للتغيير، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة. ومن أجل تحديد اتجاه الدلالة بين مستويات المؤهل العلمي تم إجراء المقارنات البعدية بطريقة (LSD) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (23) يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات الأساتذة لضرورة توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إعادة الهندسة في جميع مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			المجال
0,3091	ماستر	ليسانس	الاستعداد للتغيير
-0,4503(*)	ماجستير		
-0,3091	ليسانس	ماستر	
-0,7593(*)	ماجستير		
0,4503(*)	ليسانس	ماجستير	
0,7593(*)	ماستر		

(*) ذات دلالة إحصائية عند 0,05

يشير الجدول رقم (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الأساتذة الحاصلين على مؤهل ماجستير والماستر والليسانس، واتجاه الدلالة كان لصالح الأساتذة الذين يحملون مؤهل (ماجستير) أي أن الأساتذة ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) يرون بأن متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال الاستعداد للتغيير متوفرة أكثر من الأساتذة الذين يحملون مؤهل علمي (ليسانس) والأساتذة الذين يحملون المؤهل العلمي (ماستر).

رابعاً: بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

حيث وللإجابة عنه وجب التأكد من تجانس المجموعات وذلك باستخراج اختبار "Levene" لمعرفة تجانس التباين. واختبار الفرضيات التالية:

فرضية العدم : التباين بين المجموعات الثلاث متساوي.

الفرضية البديلة : التباين بين المجموعات الثلاث غير متساوي. وإذا كان مستوى الدلالة الاحتمالي أكبر من 0,05 نقبل الفرض الصفري.

ويتم الحصول عليها بإتباع الخطوات التالية عند استخدام spss :

Analyze ثم compare means ثم one- way anova ثم نضع المتغير المستقل في خانة dependent list والمتغير التابع في خانة factor ثم في قائمة options نختار homogeneity of variance test ثم نضغط continue ثم ok. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم(24) يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير الخبرة المهنية للاستبيان الأول.

اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
0,772	2	195	0,069

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس للمجموعات الثلاث (5 سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 11 سنوات) حيث بلغت قيمته (0,772)، وهي غير دالة إحصائياً، مما يؤدي لعدم رفض فرضية تجانس التباين. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova). ولحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب معامل "ايتا تربيع" لمتغير واحد. وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$N^2 = \frac{ss \text{ between}}{Ss \text{ total}}$$

حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

جدول(25) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات لضرورة توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة وفقاً لمتغير الخبرة

التقييم	حجم الأثر	الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
بسيط	0,00	0,922	0,081	0,064	0,128	2	بين المجموعات	الاستعداد للتغيير
				0,785	153,097	195	داخل المجموعات	
					153,225	197	المجموع	
بسيط	0,00	0,955	0,046	0,036	0,072	2	بين المجموعات	التمكين الإداري للعاملين
				0,777	151,506	195	داخل المجموعات	
					151,578	197	المجموع	
بسيط	0,00	0,647	0,436	0,263	,526	2	بين المجموعات	توفر ثقافة الجودة الإدارية
				0,602	117,437	195	داخل المجموعات	
					117,963	197	المجموع	
بسيط	0,01	0,150	1,913	1,440	2,879	2	بين المجموعات	توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية
				0,753	146,790	195	داخل المجموعات	
					149,669	197	المجموع	
بسيط	0,01	0,530	0,638	0,428	0,856	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
				0,671	130,869	195	داخل المجموعات	
					131,726	197	المجموع	

• دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

تشير البيانات في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05

بين متوسطات تقديرات الأساتذة لدرجة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة وذلك

في جميع مجالات الدراسة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة.

النتائج المتعلقة بالفرض الإحصائي العملي الثاني: الذي نص على: يعد الفرق دال إحصائياً وعملياً في وجهات نظر الأساتذة والإداريين بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقبل البدء في عرض نتائجه وجب علينا التأكد أولاً من أن التوزيع المتبع توزيع طبيعي باعتباره شرط أساسي من شروط تطبيق

اختبار "ت"، حيث تم التأكد من التوازن النسبي عن طريق اختبار كولومجورف_سميرنوف 1Sample k-s

وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات . حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,05

(sig 0.05) تدل على أن التوزيع طبيعي . ويتم الحصول عليها بإتباع الخطوات التالية عند استخدام spss :

من قائمة Analyze نختار Nomparametric tests ثم 1Sample k-s

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كولومجورف_سميرنوف 1Sample k-s

جدول رقم(26) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولومجورف_سميرنوف 1Sample k-s

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
تبسيط إجراءات العمل الإداري	20	0,693	0,722
تجويد الخدمة	13	0,600	0,865
المقياس ككل	33	0,407	0,996

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن مستوى الدلالة لمجالات المقياس، والمقياس ككل تفوق 0,05، مما يدل على

أن التوزيع طبيعي، وبالتالي يمكننا تطبيق اختبار "ت" للتأكد من الفروق وفقاً لمتغير الجنس والتصنيف. وبالتالي

يمكننا الإجابة عن التساؤلات الفرعية للسؤال الإحصائي الثاني.

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

حيث وللتحقق منه تم استخدام اختبار "t_test"، و لحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب

معامل "ايتا تربيع"، وذلك بعد حساب اختبارات للفرق بين عينتين مستقلتين. وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$N2 = \frac{t2}{t2+(n1+n2-1)}$$

- حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. وأسفرت نتائج التحليل عما يلي:

جدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار "T" لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدالة الإحصائية	حجم الأثر	التقييم
تبسيط إجراءات العمل الإداري	ذكر	94	1,9401	0,55368	196	-1,478	0,141	0,01	بسيط
	أنثى	104	2,0904	0,83392					
تجويد الخدمة	ذكر	94	2,0935	0,60154	196	-2,091	0,038	0,02	بسيط
	أنثى	104	2,3015	0,77668					
الدرجة الكلية	ذكر	94	2,0811	0,55132	196	-3,111	0,002	0,05	بسيط
	أنثى	104	2,4687	1,08810					

- دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

تشير البيانات في الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس وذلك في مجال تجويد الخدمة، والأداة ككل، وذلك لصالح الأساتذات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة.

ثانياً: بالنسبة لمتغير التصنيف:

حيث وللتحقق منه تم استخدام اختبار "t_test"، ولحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب معامل "ايتا تربيع"، وذلك بعد حساب اختبارات للفرق بين عينتين مستقلتين. وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$N2 = \frac{t2}{t2+(n1+n2-1)}$$

- حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. وأسفرت نتائج التحليل عما يلي:

جدول (28) يوضح نتائج t لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب التصنيف.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر	التقييم
تبسيط إجراءات العمل الإداري	أستاذ مكون	86	2,1804	0,72679	2,825	196	0,005	0,01	بسيط
	أستاذ التعليم الثانوي	112	1,8951	0,68704					
تجويد الخدمة	أستاذ مكون	86	2,2742	0,73959	1,253	196	0,212	0,00	بسيط
	أستاذ التعليم الثانوي	112	2,1478	0,67550					
الدرجة الكلية	أستاذ مكون	86	2,2935	0,76536	0,122	196	0,903	0,00	بسيط
	أستاذ التعليم الثانوي	112	2,2779	0,98563					

- دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

تشير البيانات في الجدول رقم (28) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس وذلك في مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، وذلك لصالح الأساتذة المكونين. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال تجويد الخدمة، والأداة ككل. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة.

ثالثا: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

حيث وللتحقق منه وجب التأكد من تجانس المجموعات وذلك من خلال اختبار "ليفين". والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير المؤهل العلمي للاستبيان الثاني:

اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
1,132	02	195	0,328

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس للمجموعات الثلاث (ليسانس، ماجستير، ماجستير) حيث بلغت قيمته (1,132)، وهي غير دالة إحصائيا، مما يؤدي لعدم رفض فرضية تجانس التباين. وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق ب: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات الأساتذة تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova). ولحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب معامل "ايتا تربيع" لمتغير واحد. وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$N2 = \frac{ss \text{ between}}{Ss \text{ total}}$$

حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

جدول(30): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر	التقييم
تبسيط إجراءات العمل الإداري	بين المجموعات	4,805	2	2,402	4,857	0,009	0,04	بسيط
	داخل المجموعات	96,450	195	0,495				
	المجموع	101,255	197					
تجويد الخدمة	بين المجموعات	5,940	2	2,970	6,297	0,002	0,06	متوسط
	داخل المجموعات	91,982	195	0,472				
	المجموع	97,922	197					
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5,351	2	2,676	3,426	0,034	0,03	بسيط
	داخل المجموعات	152,284	195	0,781				
	المجموع	157,635	197					

● دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

تشير البيانات في الجدول رقم (30) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأساتذ، والأداة ككل. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية في مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، والأداة ككل، حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة، كما أنه يوجد فرق دال عمليا في آراء الأساتذة فيما يتعلق بمجال تجويد الخدمة، حيث كان حجم الأثر بسيط. وللوقوف لصالح من الفرق قامت الباحثة بإجراء المقارنات البعدية بطريقة LSD ، وأسفرت النتائج عما يلي:

جدول رقم (31) يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في جميع مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي			المجال
ماجستير	ماستر	ليسانس	
0,3667(*)	0,3303(*)	/	تبسيط إجراءات العمل
0,0364	/	-0,3303(*)	الإداري
/	-0,0364	-0,3667(*)	
ماجستير	ماستر	ليسانس	
0,3478(*)	0,4076(*)	/	تجويد الخدمة
-0,0597	/	-0,4076(*)	
/	0,0597	0,3478(*)	
ماجستير	ماستر	ليسانس	
0,5006(*)	-0,0495	/	الأداة ككل
0,5501(*)	/	0,0495	
/	-0,5501(*)	-0,5006(*)	

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05

يشير الجدول رقم (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الأساتذة الحاصلين على مؤهل ليسانس وماستر، وماجستير، واتجاه الدلالة كان لصالح الأساتذة الذين يحملون مؤهل (ليسانس) في مجالي تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة، ولصالح الأساتذة الحاصلين على درجة ماجستير بالنسبة للمقياس ككل.

رابعاً: بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

حيث وللتحقق منه وجب التأكد من تجانس المجموعات وذلك من خلال اختبار ليفين. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (32) يوضح نتائج اختبار ليفين لمتغير الخبرة المهنية للاستبيان الثاني:

اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
1,085	02	195	0,343

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس للمجموعات الثلاث (5 سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 11 سنوات) حيث بلغت قيمته (1,085)، وهي غير دالة إحصائياً، مما يؤدي لعدم رفض فرضية تجانس التباين. وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق بـ: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات الأساتذة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ولحساب حجم الأثر قامت الباحثة بحساب معامل "ايتا تربيع" لمتغير واحد. وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$N^2 = \frac{ss \text{ between}}{Ss \text{ total}}$$

حيث إذا كان الحجم يساوي: 0,01 دل على أن الحجم بسيط. 0,06 دل على أن الحجم متوسط. 0,14 دل على أن الحجم كبير. والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

جدول (33) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر	التقييم
تبسيط إجراءات العمل الإداري	بين المجموعات	2,593	2	1,296	2,562	0,080	0,02	بسيط
	داخل المجموعات	98,662	195	0,506				
	المجموع	101,255	197					
تجويد الخدمة	بين المجموعات	4,175	2	2,088	4,342	0,014	0,04	بسيط
	داخل المجموعات	93,747	195	0,481				
	المجموع	97,922	197					
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6,971	2	3,485	4,511	0,012	0,04	بسيط
	داخل المجموعات	150,664	195	0,773				
	المجموع	157,635	197					

● دالة عند مستوى الدلالة ($0,05 = \alpha$)

تشير البيانات في الجدول رقم (33) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات الأساتذة لإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك في مجال تجويد الخدمة، والأداة ككل، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية حيث كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة. ومن أجل تحديد اتجاه الدلالة بين مستويات الخبرة تم إجراء المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (34): يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات الأساتذة بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب سنوات الخبرة.

الخبرة المهنية		المجال
-0,1010	من 5 إلى 10	أقل من 5 سنوات
-0,2638(*)	أكثر من 10	
0,1010	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10
-0,1628	أكثر من 10	
0,2638(*)	أقل من 5	أكثر من 10
0,1628	من 5 إلى 10	
-0,1199	من 5 إلى 10	أقل من 5 سنوات
-0,3345(*)	أكثر من 10	
0,1199	أقل من 5	من 5 إلى 10
-0,2146	أكثر من 10	
0,3345(*)	أقل من 5	أكثر من 10
0,2146	من 5 إلى 10	

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05

تشير البيانات في الجدول رقم (34) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة ذوي الخبرة 5 سنوات فأقل و الأساتذة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات. واتجاه الدلالة كان لصالح الأساتذة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بالنسبة لمجال تجويد الخدمة، والأداة ككل.

2_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها، إذ نوقشت هذه النتائج وفُسرَت في ضوء أهداف الدراسة، والأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الأولى: والتي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (10) أن توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بالإدارة المدرسية المتمثلة في الاستعداد للتغيير، وتمكين العاملين، وتوفير متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية، وتوفير ثقافة الجودة الإدارية، هي حاجة ملحة لتحسين وتطوير أداء العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية كما عبرت عنه عينة الدراسة، إلا أن نتائج استقصاء عينة الدراسة عن مدى توفر تلك المتطلبات المتعلقة بتوفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمتضمنة في الفرضية والمعبر عنها في فقرات الاستمارة المطبقة على العينة، من العبارة (1) إلى العبارة (32) جاءت متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ (2,65)، وتدلل هذه النتيجة (الدرجة المتوسطة) على أن متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست متاحة بشكل كبير.

من الطبيعي أن تختلف وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة حول الموضوع، ذلك أن الاختلاف أو الاتفاق في تموضع المتغيرات في المشكلة مثلاً، أو الاختلاف، أو الاتفاق في خاصية من خصائص كل دراسة يكفي بأن يجعل النتائج متقاربة أو متباعدة من بعضها البعض .

وإذا كانت هذه النتيجة التقييمية للعينة والتي أعطت الدرجة المتوسطة لتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي قد اتفقت مع نتائج دراسات سابقة كدراسة بنود ودولنس Penrod & Dolence (1992)، ودراسة بروسكي Prosci (1999)، ودراسة باسو Basu (2000)، ودراسة ريكارد Ricard (2000)، ودراسة أحادي (2004)، ودراسة تناننت Tennant (2005)، ودراسة أحمد وفرانسييس وزيري Ahmed, Francis, Zairi (2007)، الذين توصلوا إلى تحديد عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تضمنها في البحث الحالي من خلال تناولنا لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات

الإدارية. كما اتفقت مع دراسة سجرندرجانز Schnederjans (2003) التي أكدت على إرساء مبادئ الجودة الشاملة، والذي اعتبرته الدراسة الحالية مطلب من مطالب تطبيق الهندرة الإدارية. كما اتفقت مع دراسة أتان Attaran (2004) التي أكدت على ضرورة تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي اعتبرتها الدراسة الحالية كذلك من المتطلبات الأساسية لإعادة الهندسة. كما اتفقت مع دراسة إيول Ewell (2004) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي اعتبرتها الدراسة الحالية كذلك من المتطلبات الأساسية لإعادة الهندسة من خلال إدراجها لمجال الاستعداد للتغيير.

وهو ما ينسجم مع النتائج التي اعتمدنا عليها في بناء هذه الفرضية كنتائج دراسة رقية المعاينة (2007) التي أفادت بوجود حاجة مهمة وخاصة إلى إعادة هندسة العمليات لتحسين الأداء بالمؤسسات التنظيمية، ودراسة سلطان الديحاني (2009) التي هدفت إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي). والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، ودراسة إياد علي الدجني (2010) التي هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة، ورفع كفاءتها، وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات الثانوية محل الدراسة متوسطة، وتبريرنا لهذا يعود في نظرنا إلى:

— عدم وجود دليل إجرائي واضح لتطبيق هذا الأسلوب بالمؤسسات الإدارية، حيث لاحظت عدم اعتماد إدارتنا على أساليب الإدارة الحديثة في التسيير.

— عدم إعادة الرسكلة بالنسبة لمديري المؤسسات، حيث لا يزالون يعتمدون الأساليب التقليدية في التسيير رغم التطور الإلكتروني الحاصل.

ومنه نستخلص أنه: يجب نشر ثقافة التغيير، وإعداد دليل إجرائي لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، حتى نتوصل لتطوير الإجراءات الإدارية، وتحسين أداء العمليات الإدارية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: والتي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر الاستعداد للتغيير.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لمجال توفر الاستعداد للتغيير بلغ (2,6748) حيث أثبتت نتائج استقصاء عينة الدراسة عن مدى توفر الاستعداد للتغيير، والمتضمنة في الفرضية والمعبر عنها في فقرات الاستمارة المطبقة على العينة، من رقم (01) إلى (07) على أنه لا تتوفر الثقافة الكافية لإحداث التطوير بالمؤسسات التعليمية.

من الطبيعي أن تختلف وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة حول الموضوع، ذلك أن الاختلاف أو الاتفاق في تموضع المتغيرات في المشكلة مثلا، أو الاختلاف، أو الاتفاق في خاصية من خصائص كل دراسة يكفي بأن يجعل النتائج متقاربة أو متباعدة من بعضها البعض، وإذا كانت هذه النتيجة التقييمية للعينة والتي أعطت الدرجة المتوسطة لتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي قد اتفقت مع نتائج دراسات سابقة كدراسة ريم رمضان (2005) حيث توصلت إلى انخفاض نسبة تبني المنظمات للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي. وقد عملت دراسة شرف إبراهيم الهادي (2013) على وضع تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بالجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصور نموذج هيكلي للتغيير في ظل أساليب إدارة الجودة.

ومع هذا الاتفاق والتقارب في النتائج، إلا أنها اختلفت مع دراسات أخرى كدراسة أحمد عيسى أحمد الهليل (2008) التي أكدت أن مديري المدارس الثانوية يمارسون دورهم كقادة للتغيير بدرجة جيدة.

وتبريرنا لهذا الاختلاف يعود في نظرنا إلى:

— عدم اعتماد خطط واستراتيجيات واضحة للتطوير في ظل استراتيجيات التطوير الإدارية الحديثة، وهذا ربما راجع لنقص خبرة المدراء بهذه الاستراتيجيات، واعتمادهم الأساليب التقليدية في الإدارة، والنمطية المعتادة في العمل الإداري.

ومنه نستخلص أنه يجب غرس ثقافة التطوير والتغيير بالمؤسسات التربوية، وتبني استراتيجيات التطوير الحديثة.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (12) أن تمكين العاملين بالإدارة المدرسية كتكليف إدارة المؤسسة أعضاء هيئة التدريس برئاسة مشروع المؤسسة، و تكليف فريق مشروع المؤسسة بمتابعة رضا الأساتذة والتلاميذ عن المشروع. هي حاجة ملحة بدرجة عالية لتحسين العمليات الإدارية. كما عبرت عنه عينة الدراسة، إلا أن نتائج استقصاء عينة الدراسة عن مدى توفر تلك الثقافة المتعلقة بتمكين العاملين، والمتضمنة في الفرضية والمعبر عنها في فقرات الاستمارة المطبقة على العينة، من الفقرة رقم (08) إلى الفقرة رقم (16) جاءت متوسطة بدرجة (2,7778). وتدل هذه النتيجة (الدرجة المتوسطة) على أن ثقافة تمكين العاملين لا تزال غير متوفرة بالشكل المرجو في مؤسساتنا التعليمية.

من الطبيعي أن تختلف وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة حول الموضوع، ذلك أن الاختلاف أو الاتفاق في موضع المتغيرات في المشكلة مثلا، أو الاختلاف أو الاتفاق في خاصية من خصائص كل دراسة يكفي بأن يجعل النتائج متقاربة أو متباعدة من بعضها البعض، وإذا كانت هذه النتيجة التقييمية للعينة والتي أعطت الدرجة المتوسطة لتمكين العاملين، فقد اتفقت مع نتائج دراسات سابقة كدراسة حسين حريم وشاكر الخشالي (2008)، ودراسة ربما بنت عبد الرحمن بن عثمان (2008).

وهو ما ينسجم مع نتائج التي اعتمدنا عليها في بناء هذه الفرضية كنتائج دراسة العساف (2006)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي، و دراسة الطراونة (2006) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. ودراسة العتيبي (2007) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري.

وتؤكد الباحثة عدم رغبة الأساتذة وحتى بعض الإداريين في التدخل في الشؤون الإدارية، لاعتبارهم أنها ليست من مسؤولياتهم، الأمر الذي يؤكد عدم العمل بالمؤسسات الثانوية على مبدأ الفريق الواحد في العمل. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى:

— حرص مديري المؤسسات الشديد على عدم تعريض أنفسهم للمسائلة من خلال منحهم بعض السلطات للعاملين.

— حرص مديري المؤسسات على عدم تعريض المدرسة للخطر أو الضرر باتخاذ قرارات غير صحيحة نتيجة لعدم التدقيق في صحة المعلومات التي يتم جمعها من قبل العاملين، حيث يفضلون التأكد بأنفسهم من الإجراءات.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: والتي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر ثقافة الجودة الإدارية.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (13) أن توفر ثقافة الجودة الإدارية الخاصة بالإدارة المدرسية كتوفير إدارة المؤسسة درجة عالية من المرونة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية و توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية هي حاجة ملحة بدرجة عالية لتحسين العمليات الإدارية. كما عبرت عنه عينة الدراسة، إلا أن نتائج استقصاء عينة الدراسة عن مدى توفر تلك الثقافة المتعلقة بالجودة الإدارية، والمتضمنة في الفرضية والمعبر عنها في فقرات الاستمارة المطبقة على العينة، من الفقرة رقم (17) إلى الفقرة رقم (26) جاءت متوسطة بدرجة (2,7462). وتدلل هذه النتيجة (الدرجة المتوسطة) على أن ثقافة الجودة لا تزال غير متوفرة بالشكل المطلوب في عصرنا الحالي.

من الطبيعي أن تختلف وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة حول الموضوع، ذلك أن الاختلاف أو الاتفاق في موضع المتغيرات في المشكلة مثلا، أو الاختلاف أو الاتفاق في خاصية من خصائص كل دراسة يكفي بأن يجعل النتائج متقاربة أو متباعدة من بعضها البعض، وإذا كانت هذه النتيجة التقييمية للعينة والتي أعطت الدرجة المتوسطة لتوفر ثقافة الجودة الإدارية، والتي قد اتفقت مع نتائج دراسات سابقة كدراسة أبو فارة (2006) التي أكدت أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة. والتي تتضمن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة. و دراسة الكعكي (2007) التي أكدت أن تنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية تهدف إلى إتقان الأداء. وهو ما ينسجم مع نتائج التي اعتمدنا عليها في بناء هذه الفرضية كنتائج دراسة هيرتز Hirtz (2002) التي أكدت أن للنمط القيادي دور في إنجاح الجودة بالمؤسسات، ودراسة السمان (2003) التي اقترحت نمودجا إداريا من شأنه أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص، وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة؛ بتبني

وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر، والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها، وتحقيق التنمية المستدامة.

وتؤكد الباحثة بأن ثقافة الجودة بالمؤسسات التربوية لا تزال لم ترسخ كما ينبغي، حيث أن كل العمليات الإدارية تؤدي بنفس الطريقة منذ أن أنشئت هذه الأخيرة. وتبريرنا لهذا الاختلاف يعود في نظرنا إلى:

— عدم وعي القائمين بالعملية الإدارية، بمتطلبات تحقيق الجودة، وما تحققه من توفير في الوقت والجهد.

— عدم ترسخ مبدأ المنافسة وجودة المخرجات، حيث يلقي اللوم على التلميذ في كل المراحل، وبأنه غير مهتم وغير مسؤول، ولا يحترم نظام المؤسسة، مما دفع بالإداريين إلى تأدية المهام بنمطية، وبعدم رغبة في الانجاز أصلاً.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: والتي نصت على: يتفق الأساتذة بدرجة عالية على توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (14)

أن توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كاستخدام البيانات ومعالجتها وتداول المعلومات وتوثيقها إلكترونياً، وامتلاك مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور. هي حاجة ملحة بدرجة عالية لمسيرة التطور في التكنولوجيات الحديثة. إلا أن نتائج استقصاء عينة الدراسة عن مدى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والمتضمنة في الفرضية والمعبر عنها في فقرات الاستمارة المطبقة على العينة، من الفقرة رقم (27) إلى الفقرة رقم (32) جاءت ضعيفة بدرجة (2,2469). وتدلل هذه النتيجة (الدرجة الضعيفة) على أن متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا تزال غير متوفرة بالشكل المرجو في مؤسساتنا التعليمية، في عصر التقنية.

وهو ما لا ينسجم مع النتائج التي اعتمدنا عليها في بناء هذه الفرضية كنتائج دراسة عبد المنعم مصطفى

البسطويسى (1993)، و دراسة موشيه تليم وتيهاتا بوفتسكي **Moshe Telem and Tehita**

Buvitski (1995)، والتي أكدت أنه توجد خدمات عديدة يمكن أن يقوم بها الحاسب لتيسير العمل

الإداري والفني والتربوي بالمدرسة. و دراسة عبد العظيم السعيد مصطفى (1999) التي أوصت بتجهيز

الإدارات المختلفة بأجهزة كمبيوتر، وتدريب الإدارة الدنيا وتعليم أفرادها لغة العصر من حاسب آلي ووسائل

تكنولوجية حديثة، والربط بينها وبين الإدارة العليا. و دراسة العنزي (2004) التي أكدت الحاجة كبيرة

لاستخدام الحاسب الآلي في جميع مهام الإدارة المدرسية. و دراسة الدجيلج (2006) التي أكدت على فاعلية

تطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس الثانوية. و دراسة غنيم (2006) التي توصلت إلى أن المديرون يرون أن الإدارة الالكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية في جميع مراحل التعليم العام. و دراسة عميرة (2007) التي أظهرت أن تقديرات المشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية لدور التكنولوجيا في تطوير الإدارة المدرسية كانت عالية في الجانبين الفني والإداري. ودراسة بوزيمان وستيفن **Bozeman and stephen** (2009). ودراسة بحش (2008).

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أخرى كدراسة الراجحي (2008) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يستخدمون نظم المعلومات الإدارية في مختلف الوظائف الإدارية (رقابة، توجيه، تنظيم، تخطيط) بدرجة عالية. ودراسة بينيلوب **Penelope** (2008) التي توصلت إلى أن المديرين يستخدمون الحاسوب في الأعمال الإدارية والفنية بشكل كبير. ودراسة الرشيد (2009) التي توصلت إلى أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الالكترونية في العمل الإداري عالية.

وتؤكد الباحثة بأن إدارتنا لا تزال لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تسيير أعمالها الإدارية ككل، خصوصا ما تعلق منها بإدارة شؤون الأساتذة والتلاميذ. حيث لاحظت عدم وجود نظام تكنولوجيا معلومات فعال بالمؤسسات محل الدراسة، وقد ينسب هذا العجز التكنولوجي للإدارة العليا، وقلة الموارد المالية المتاحة. كما أنها لاحظت عدم وجود موظف متفرغ ومتخصص بالمؤسسات محل الدراسة؛ يمكنه القيام بمهام تصنيف البيانات وتفسيرها، وتوثيقها باستخراج الحاسوب.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية التقريرية الثانية: والتي نصت على: يتفق الأساتذة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (15)، وكما أوضحته نتائج استقصاء عينة البحث أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية بدرجة عالية قدرت ب (2,2904)، حيث تؤدي إلى تجويد الخدمة بدرجة عالية قدرت ب (2,1944)، وأنها تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري بدرجة عالية قدرت ب (2,0020). هذا ما يؤكد رغبة الأساتذة في تطوير العمل الإداري بالمؤسسة. وفقا للتغيرات العالمية والتكنولوجية الحديثة، وتأكيدهم لعدم تلقي المدراء والإداريين لأي جديد يطرأ في مجال الإدارة المدرسية.

وقد اتفقت مع نتائج دراسة داحش العمري (2010)، ودراسة الرويلي (2003)، ودراسة هيا ابن سفيان (2003) التي توصلت إلى ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في التعبير عن آرائهم، إتاحة الفرصة لجميع العاملين من المشاركة في تقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي، وحل المشكلات المدرسية، وإجراء التغييرات بالمدرسة، ودعم أنشطة تحسين الجودة، وإنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة، والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية. ولاحظت الباحثة أنها تتفق مع نتائج دراسة همة عبد القادر هاشم (1996)، التي أكدت عدم تلقي الوكلاء والنظار لأي تطوير في مجال الإدارة. كما اتفقت مع نتائج دراسة كونور **Conor** (2001)، التي أكدت دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء، الأمر الذي طالب به الأساتذة عينة الدراسة، من خلال رغبتهم في إدخال التقنية في أداء كل الأعمال الإدارية. ورغبتهم في تبادل المعلومات إلكترونياً.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أخرى كدراسة المسلماني (1999).

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: والتي نصت على: يتفق الأساتذة على إمكانية تبسيط إجراءات العمل من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية والمتضمنة في الجدول رقم (16)، والمعبر عنها من خلال الفقرات من (1) إلى (20) أن درجة اتفاق الأساتذة كانت عالية، خصوصاً ما تعلق بإجراءات تسهيل التواصل بين التلميذ والأستاذ. الأمر الذي أكدته دراسة سليمان وعنب والجمال (1997) بأن الحصول على جداول متوافقة من الطلبة، والمواد، وأعضاء هيئة التدريس لزمناً مناسباً دون حدوث أي تعارض أمر ممكن تكنولوجياً عند استخدام وسائل التكنولوجيا. وهذا ما أوصت به دراسة مكتب هيئة التشريع التربوي في ولاية أوهايو (1998) من خلال تحسين نظم المعلومات الإدارية التربوية التي تتضمن دقة البيانات واستعمال بيانات أكثر عن الطلاب وتحويل نظم المعلومات الإدارية التربوية إلى قاعدة بيانات. هذا ما أكدته دراسة برناد **Bernad** (2001) التي أظهرت أن استخدام تقنية الانترنت يخدم العمل الإداري التربوي بشكل آلي مما يزيد من الإفادة من الوقت، والجهد، وتسهيل المهام، والتحسين النوعي للبرامج التعليمية على جميع المستويات. وقد أكدت دراسة بوريلو **Burrello** (2001)، ودراسة برينال **Brianl** (2002)، أن التقنيات الإلكترونية المستخدمة في إدارات التعليم الخاص تعمل على تقليل كلف العمل التقليدي، والابتعاد عن الإجراءات المعقدة، وتقديم الخدمات

مباشرة للأفراد. تؤكد الباحثة أنها استفادت من هذه النتائج في طرح تصور مقترح لتطوير أداء العمل الإداري بالمؤسسات الثانوية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، باعتماد تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

وقد توصلت الدراسة إلى درجة اتفاق عالية بخصوص إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتماد تكنولوجيا المعلومات، وتعزي الباحثة ذلك إلى:

— اقتناع الأساتذة بأهمية تصنيف البيانات، وتنظيم المعلومات ليسهل الرجوع إليها؛ مما يوفر الوقت والجهد، ويحقق أكبر قدر من الانجاز.

— وأهمية تنظيم المعلومات وحوسبتها في تسهيل عمل الإدارة المدرسية.

— بالإضافة إلى كونها تسهل التواصل بين الطاقم الإداري ككل في أوقات العمل، وخارج أوقات العمل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصت على: يتفق الأساتذة على إمكانية تجويد الخدمة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية.

تفيد نتائج المعالجة الإحصائية لهذه الفرضية، والمعبر عنها في الفقرات من (21) إلى (33) والموضحة نتائجها في الجدول رقم (17) أن درجة اتفاق الأساتذة كانت عالية، خصوصا ما تعلق بتحسين الإجراءات الإدارية. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه **دراسة الغامدي (2011)**، و**دراسة عمر (2000)** التي أكدت أن استخدام وسائل التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية يحقق نتائج ايجابية في مجال العمل بدرجة كبيرة تتمثل في: الدقة في العمل، وتقليل الأخطاء، والإسهام في الإنجاز.

وهو ما ينسجم مع النتائج التي اعتمدها عليها في بناء هذه الفرضية كنتائج **دراسة بوجيران Bujoreanu (2005)** التي أوضحت الارتباط بين تطوير العمليات الإدارية في المنظمة وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأكدت أنه لهدف إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولهدف تحسين جودة العمليات بشكل عام؛ يجب أن تدخل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤمن الباحث بالبدء أولا بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات. وتؤكد الباحثة الدور الذي يلعبه الأساتذة والإداريين في اقتراح المجالات الممكن تطويرها، وإشراكهم في عملية التطوير، وتفادي مقاومته، كما تنسجم مع النتائج التي توصلت إليها **دراسة روبنهم Raubenheimer (2005)**، و**دراسة جيريكيا دياز Garcia Diaz (2005)**.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الإحصائية العملية الأولى: التي نصت على: يعد الفرق دال إحصائياً وعملياً في وجهات نظر الأساتذة والإداريين بخصوص درجة توفر متطلبات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

بالنسبة لمتغير الجنس: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (19) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة، ما عدا ما تعلق بمجال توفر ثقافة الجودة الإدارية. فقد كان الفرق لصالح الأساتذة الذكور، وكان حجم الأثر بسيط في كل مجالات الدراسة مما يدل على عدم اختلاف الأساتذة في الرأي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة أحمد عيسى أحمد الهبيل (2008) فيما يتعلق بممارسة إدارة التغيير، ودراسة العتيبي (2007)، ودراسة الدعيلج (2006)، ومع هذا الاتفاق إلا أنها تختلف مع نتائج دراسة الطراونة (2006) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس بالنسبة لمستوى التمكين الإداري. ودراسة عميرة (2007) بخصوص توفر المرافق المدرسية والشؤون المالية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات

وترجع الباحثة نتائج البحث الحالي إلى: كون كل من الأساتذة والممارسون مهامهم في نفس الظروف ويخضعون لنفس الإدارة. حيث تكاد تكون نظرتهم للإدارة المدرسية واحدة، في ظل معيشة نفس المشاكل، ونفس الفلسفة، والأهداف للإدارة.

بالنسبة لمتغير التصنيف: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (20) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ما عدا ما تعلق بمتغير الاستعداد للتغيير، حيث أن حجم الأثر كان بسيط في كل مجالات الدراسة. وتعزي الباحثة هذا إلى: عدم ملاحظة الأساتذة لتوفر جهود فعلية لعملية التغيير، فالأساتذة يشهدون نفس طريقة العمل الإداري منذ بداية العمل بالمؤسسة، حسب ما صرح به البعض من الأساتذة للباحثة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (22) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ما عدا ما تعلق بمتغير الاستعداد للتغيير، لصالح الأساتذة الحاصلين على شهادة ماجستير، وهذا ربما راجع حسب رأي الباحثة إلى: اطلاعهم على المستجدات الحديثة في العمل المواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل. وقد كان حجم الأثر بسيط في آراء الأساتذة مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في آراء الأساتذة، وتعزي الباحثة ذلك إلى رغبة جميع الأساتذة في تحسين وتطوير إجراءات العمل الإداري. هذا وتنسجم نتائج

الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2007)، ودراسة الدعيلج (2006)، وتختلف مع نتائج دراسة الطراونة (2006)، ودراسة عميرة (2007).

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (25)

عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في جميع مجالات الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيد (2009)

التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين المدرء نحو استخدام الإدارة الالكترونية في العمل الإداري. وتعزي الباحثة ذلك إلى: كون المرجعية لمديري المدارس واحدة، وترجع ذلك إلى مركزية القرار، حيث لا تتوفر الاستقلالية الكاملة للمدرء في اتخاذ القرارات كما يرغبون، وبالتالي لا يمكنهم تطبيق الإدارة الالكترونية بالشكل الحديث إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا في التسيير.

وعليه تؤكد الباحثة عن عدم وجود فروق جوهرية في آراء الأساتذة فيما يتعلق بتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعليه لم تتأكد الفرضية.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الإحصائية العملية الثانية: التي نصت على: يعد الفرق دال إحصائياً وعملياً في وجهات نظر الأساتذة بخصوص إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

بالنسبة لمتغير الجنس: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (27) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بالأداة ككل، وفيما يتعلق بمجال تجويد الخدمة، لصالح الأساتذات. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي (2011)، ونتائج دراسة عمر (2000) التي أكدت أن المديرات يرين أن استخدام وسائل التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية يحقق نتائج ايجابية في مجال العمل بدرجة كبيرة تتمثل في: الدقة في العمل، وتقليل الأخطاء، والإسهام في الإنجاز، وترجع الباحثة ذلك من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل التقنيات التكنولوجية الحديثة. كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بمجال تبسيط إجراءات العمل الإداري. والواضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية في آراء الأساتذة؛ حيث كان حجم الأثر بسيط. وتعزي الباحثة ذلك إلى: رغبة الأساتذة والأساتذات في تطوير العمل الإداري بما يتماشى

ومتطلبات العصر؛ لتخفيف الأعباء عليهم وتبسيط إجراءات صب النقاط، وتقييم التلميذ، ومراقبته، ومتابعة تحسن مستواه الدراسي، وتحديد وضبط ملمحه الدراسي من البداية من خلال تتبع مساره الدراسي، لتفادي الهدر التربوي الذي قد نشهده في ظل التوجيه الغير مناسب لقدراته وميوله الفكرية والمهنية مستقبلا.

بالنسبة لمتغير التصنيف: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (28) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية. فيما يخص الأداة ككل، ومجال تجويد الخدمة، كما أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بمجال تبسيط إجراءات العمل الإداري لصالح الأساتذة المكونين، وتعزي الباحثة ذلك إلى خبرة الأساتذة المكونين في ميدان العمل وفي التواصل مع الإدارة، ولإطلاعهم على ما أستجد في الميدان الإداري من تطورات، وترجع ذلك حسب رأيها إلى ربما رغبتهم في تقلد مراتب إدارية كناظر المؤسسة ومدير المؤسسة مما يمنحهم فكرة عن إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإداري، التي تعتبر روتينية بالنسبة لهم، وربما رغبتهم في اقتراح بعض الأساليب والطرق الحديثة في التطوير لتحسين وتجويد العمل بالمؤسسة، في حال منحت لهم فرصة تقلد منصب من المناصب، وهذا حسب ما استشفته الباحثة من آراءهم واحتكاكها بهم في فترة إجراء الدراسة الميدانية.

والواضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة عملية في آراء الأساتذة؛ حيث كان حجم الأثر بسيط. مما يدل على رغبة الأساتذة ككل في تطوير العمل الإداري من خلال تبسيط إجراءاته وتجويدها.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (30) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية. على مستوى مجالات الدراسة، والأداة ككل، وذلك لصالح الأساتذة الحاصلين على مؤهل ماجستير. مع ملاحظة عدم وجود فروق ذات دلالة عملية فيما يتعلق بمجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، والأداة ككل حيث كان الفرق بسيط، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة عملية متوسطة بالنسبة لمجال تجويد الخدمة، وتعزي الباحثة ذلك إلى: رغبة الأساتذة في تجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ، وهذا راجع إلى إطلاع ومعايشة الأساتذة الجدد للتطورات الحاصلة، والخدمات المقدمة بالجامعات التي درسوا بها؛ والتي تعمل على تطبيق معايير الجودة في الأداء، والخدمة المقدمة للمستخدم.

ورغبتهم في تطبيق بعضها بالمؤسسات الثانوية، وعلى سبيل المثال حسب رأيهم توفير موقع الكتروني خاص بالمؤسسة، لتسهيل التواصل بين الأستاذ والإدارة خصوصا في العطل الأكاديمية، التي تشهد انقطاع شبه كلي مع المؤسسة المستخدمة حسب رأيهم، ورغبتهم في تفعيل التواصل مع التلاميذ، وفتح مدونات إلكترونية خاصة بالتلميذ لتدوين انشغالاتهم في إطار انضمامهم لموقع المؤسسة الإلكتروني، وفتح مواقع للتواصل الاجتماعي تديرها المؤسسة، على غرار مواقع الفيس بوك التي تشهد إقبالا كبيرا من قبل التلاميذ.

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: تفيد نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة باختبار هذه الفرضية كما هي مبينة في الجدول رقم (33) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة فيما يتعلق بإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية. فيما يخص مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تجويد الخدمة والأداة ككل، لصالح الأساتذة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الغامدي (2011).

وتؤكد الباحثة عن عدم وجود فروق ذات دلالة عملية في آراء الأساتذة حيث كان حجم الأثر بسيط . وتعزي الباحثة ذلك إلى إدراك الأساتذة لأهمية توظيف التقنيات التكنولوجية في الأعمال الإدارية، ورغبة مديري المؤسسات في تنمية مهاراتهم في استخدام التكنولوجيات الحديثة لتوثيق المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للاحتفاظ بها ليسهل الرجوع إليها، وإيمانهم بأهمية التكنولوجيات الحديثة في تسهيل عملية الحفظ، والاسترجاع للمعلومات عند الحاجة إليها. الأمر الذي يستوجب على حد رأيهم إعادة هندسة وبناء العمليات الإدارية من الأساس.

3_ النتائج المتوصل إليها في ظل التحليل الإحصائي والتحقق من فرضيات البحث:

بعد التحليل الكمي المتعلق بفرضيات الدراسة، اتضح أنه تتوفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية الثانوية بدرجة متوسطة؛ فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير، و تمكين العاملين، وتوفير ثقافة الجودة الإدارية، وأن متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية متوفرة بدرجة ضعيفة، الأمر الذي استغربه الباحثة، خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.

وفي ظل التعريف الإجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية فقد اقترحت الباحثة بعض الإجراءات التطبيقية الممكنة تطبيقها في ظل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، خصوصاً بعد أن أكدت عينة الدراسة على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بدرجة عالية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال تجويد الخدمة، وتبسيط إجراءات العمل الإداري، حيث لم تلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وعملية في وجهات نظرهم بخصوص توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة. مما يمكن من تطبيق هذا المدخل لتطوير الإدارة المدرسية، وتدارك نقائص الأداء فيها.

إلا أنه من خلال ملاحظتنا للميدان شهدنا عدم وجود ثقافة لتطوير أداء العمل الإداري، رغم التطورات الحالية، حيث ومن خلال وقوفنا على نقاط القوة والضعف بالمؤسسات؛ شهدنا وجود خلل في أداء بعض العمليات الإدارية، ولاحظنا هدر في الوقت، والمال، والجهد للطاقت الإدارية، بالرغم من إمكانية تفادي هذه الأمور في ظل تغيير، وتحسين، وتطوير العمليات الإدارية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات الحديثة. الأمر الذي دفعنا إلى وضع تصور مقترح في ظل اعتماد تكنولوجيا المعلومات، سعياً منا لتبسيط إجراءات العمل الإداري، وتجويدها.

التصور المقترح لإعادة هندسة بعض العمليات الإدارية

1_ أهداف التصور

2_ مقومات بناء التصور المقترح

3_ متطلبات تطبيق التصور المقترح

4_ مراحل ومجالات تطبيق التصور المقترح

4_1: تشخيص العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة

4_2 تحديد العمليات الأساسية ومشاكلها وطبيعة تعديلها

وصف مختصر للعملية بعد إعادة هندستها وفرص تطويرها

4_3 الملاحظات والتوصيات المقترحة لتطبيق التصور المقترح

في ضوء الأدب النظري للدراسة، والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج الدراسة الميدانية؛ ستعمل الباحثة على وضع إطار عام يوضح إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتماد التقنيات التكنولوجية؛ من خلال اقتراحها لمحتويات برنامج الكتروني إداري يحوي بعض العمليات الإدارية؛ التي ترى ضرورة لتطويرها من أجل تحسين الخدمات المقدمة للتلميذ والأستاذ، وتجويد العمليات الإدارية وتبسيطها. وتبرز أهمية هذا التصور من خلال:

أ_ إدخال تعديلات على العمليات الإدارية في ظل تحويل العمليات من تقليدية تعتمد على الورق إلى الكترونية تعتمد وسائل الاتصال والتواصل الحديثة.

ب_ يعد التصور أداة فعالة في توضيح الإجراءات المراد تطويرها على العمليات الإدارية بصفة عامة.

ج_ يعد التصور أداة ارتكاز أثناء إعادة هندسة العمليات الإدارية.

د_ يعد التصور وسيلة لاكتشاف نواحي الضعف والقوة في الأداء الإداري بالثانويات، لتحديد العمليات اللازم تغييرها وتطويرها.

هـ_ يقدم التصور حلول واقتراحات لتطبيق الإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية.

و_ يقدم التصور حلول عملية لتبسيط العمليات الإدارية.

ز_ يقدم التصور حلول لتطبيق الجودة في أداء العمليات الإدارية.

ح_ يقدم التصور حلول لخفض التكاليف بالمؤسسات التعليمية.

ط_ يعمل التصور على تقديم الخدمات للتلميذ والأستاذ بأبسط شكل، وأجود طريقة.

ي_ يعمل التصور على تخفيف العبء على الإداري لتأدية مهامه.

1_ أهداف التصور: يهدف التصور إلى تقديم آلية واضحة تساعد الثانويات على معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفردات التقنية والبدء بعملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، حتى يمكنها من تحقيق الأهداف التالية:

أ_ التغيير والتطوير الإداري للعمليات الإدارية.

ب_ طرح اقتراحات لتكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وفكرياً، وثقافياً، متكاملًا ومتوافقًا مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزًا إلى تقنياته.

ج_ إحداث تطوير نوعي في مدخلات العمليات الإدارية وعملياتها؛ لتحسين مخرجاتها، وتبسيط الإجراءات، وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ.

د_ تجويد العمليات الإدارية بالمؤسسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداء.

هـ_ زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والعملاء من تلاميذ ومجتمع محلي.

ز_ التحسين المستمر الشامل لكل أنظمة المؤسسة.

كما يهدف التصور المقترح إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة إنتاجية المدخلات المدرسية من الموارد البشرية والمادية.

2_ مقومات بناء التصور المقترح: ركزت الباحثة في بحثها على إعطاء تفهم للبناء المعرفي والتطبيقي لإعادة الهندسة؛ بغرض استكشاف مفاهيمها الأساسية، وكيفية الاستفادة منها في تحسين، وتجويد أداء العمليات الإدارية بالمؤسسات الثانوية. حيث وبعد اطلاعها على مجموعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الهندرة الإدارية، وجدت أنها حققت نقلات نوعية متميزة للأوضاع بالمؤسسات التي اعتمدها، حيث وبعد البحث الدقيق وجدت أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يصلح تطبيقه في مجال التعليم الثانوي، بالرغم من الصعوبات التي تعترضه، والتي تتمثل في ضرورة توفر الدعم لإعادة التصميم والبناء، وتوفير القوى المدربة على التقنيات الحديثة في الاتصال والتواصل. حيث وبعد ملاحظة الباحثة للتأخر الكبير في المراتب الوطنية لبعض المؤسسات التعليمية، ومحاولات الإصلاح القائمة، رأيت ضرورة تبني فكرة التغيير والتطوير من الجذور، خصوصًا بما أن مؤسساتنا التعليمية لم تشهد أي تطوير في أدائها الإداري منذ زمن.

وقد استندت في بنائها لهذا التصور إلى مجموعة من الأسس والمبادئ والمقومات، منها ما يلي:

أ_ استثمار تطور التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال؛ للوصول بشكل أسرع وأكثر كفاءة إلى قرارات وتحركات سريعة ورشيطة.

ب_ ضرورة إيجاد تفهم لتبني جودة الأداء في الوظائف الإدارية.

ج_ تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

د_ تشجيع عملية الإبداع والابتكار لكافة العاملين بالمؤسسة.

هـ_ صياغة جديدة للسياسات، والإجراءات، وخرائط تدفق العمل.

وعليه فقد تركز التصور على مجموعة المبادئ والأسس التي أوردها محسن عزب (2008) والتي تمثلت في:

التجديد: من خلال مراجعة، وتلبية حاجات العصر.

المحافظة: من خلال التأكيد على بعض الأفكار الإدارية الفعالة، والتي لا يرى ضرورة لتغييرها.

الواقعية: من خلال الاعتماد على الواقع الإداري للمؤسسة وتغييره.

العلمية: من خلال الاستناد إلى أحدث المداخل الإدارية.

القابلية في التطبيق: من خلال اقتراح بدائل عملية بسيطة.

الابتكار: من خلال اقتراح بعض الأمور الإدارية الجديدة.

_ المرونة: من خلال التغيير وفق حاجات المجتمع والعصر.

3_ متطلبات تطبيق التصور المقترح: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية، إطار قيمي يقدم ثقافة مؤسسية جديدة تعلي قيم الجودة، وترشيد الاتفاق ورضاء متلقي الخدمة؛ من خلال الأخذ بمفهوم الإدارة بالأداء كأساس لعملية إعادة الهندسة، حيث تكون القيمة العليا هي قيمة الأداء، وتحديد معايير لقياس جودته. ويتطلب هذا الأمر توفر مجموعة من الأمور تتلائم مع مرحلة تشغيل نظم العمليات الجديدة، وإجراءات الضبط والمراجعة. تتمثل فيما يلي:

— توفر إدارة مدرسية تتمتع بالديناميكية والمرونة ودعم ثقافة ونظم العمل من خلال الفريق على كافة المستويات.

— استخدام أساليب الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة كمطلب أساسي.

— استخدام تكنولوجيا المعلومات.

4_ مراحل ومجالات تطبيق التصور المقترح:

4_1: تشخيص العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة: بعد إطلاع الباحثة على مجموعة العمليات المؤداة بالإدارة المدرسية، تمكنت من الوقوف على جملة من النقائص، التي يمكن حسب رأيها تداركها في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات. وقد توصلت الباحثة إلى تشخيص نقائص في مجموعة العمليات التالية:

أ_ الخدمات الطلابية: التسجيل –إعادة التسجيل الدراسي، الحصول على شهادات مدرسية، الحصول على كشف النقاط، مراقبة الحضور والانصراف، التوجيه إلى الشعب الدراسية.

ب_ شؤون الأساتذة: مراقبة الحضور، طلب شهادة توظيف، وضع شهادة مرضية، تجديد الدخول بعد العطلة المرضية.

ج_ الخدمات المكتبية الإدارية: أرشفة بيانات الأساتذة والإداريين والعمال والتلاميذ، أرشفة نتائج التلاميذ، أرشفة الصادر والوارد.

2_4 تحديد العمليات الأساسية ومشاكلها وطبيعة تعديليها:

طبيعة التعديل			مشاكل العملية	اسم العملية	مجال الخدمة
تبسيط	تغيير كلي	حذف			
	X		_ التجوال كل ساعة بسجل الغيابات والحضور من قبل المراقبين.	مراقبة الحضور	خدمات طلابية
X			_ طلب نفس الوثائق كل سنة.	التسجيل -إعادة التسجيل الدراسي	
	X		_ بطء الحصول على الشهادات المدرسية المطلوبة خصوصا ما تعلق بالتلاميذ القدامى.	الحصول على شهادات مدرسية	
X			_ عدم وصول الكشوف عبر البريد العادي في كثير من الأحيان.	الحصول على كشف النقاط	
		X	_ بطء في إعلام التلميذ بشعبته الموجه إليها. _ صعوبة مهام مستشار التوجيه المدرسي.	التوجيه إلى الشعب الدراسية	
	X		_ التجوال كل ساعة بسجل الغيابات والحضور من قبل المراقبين.	مراقبة الحضور	
X			_ استغراق وقت في تحضير الشهادة للأستاذ.	طلب شهادة توظيف	
X			_ إلزام المعني بالأمر بوضع الشهادة المرضية رغم بعد المسافة في بعض الأحيان.	وضع شهادة مرضية	

	X	<p>– فوزى في الحصول على الأرشيف المتعلق بالصادر والوارد، ونتائج التلاميذ، وبيانات الأساتذة والإداريين والعاملين والتلاميذ.</p>	الأرشفة	الخدمات الإدارية الكمبية
--	---	--	---------	-----------------------------

4_3 وصف مختصر للعملية بعد إعادة هندستها وفرص تطويرها:

اسم العملية	فرص التطوير	التغيير المطلوب
المراقبة	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p> <p>– الحد من الأخطاء الممكن الوقوع فيها.</p>	<p>– التسجيل الآلي لحضور وغياب التلاميذ والأساتذة عن طريق البطاقات المغناطيسية.</p> <p>– إعلام الأولياء عن غياب التلميذ الكترونياً.</p>
التسجيل – إعادة التسجيل الدراسي	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p> <p>– الحد من الأخطاء الممكن الوقوع فيها.</p>	<p>– التسجيل الآلي والتلقائي للتلاميذ المنتقلين من مستوى دراسي إلى آخر.</p>
الحصول على شهادات مدرسية	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p> <p>– الحد من الأخطاء الممكن الوقوع فيها.</p>	<p>– التسجيل عبر موقع الانترنت.</p> <p>– رجوع الإداري إلى قاعدة البيانات الخاصة بالتلاميذ.</p>
الحصول على كشف النقاط	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p> <p>– الحد من الأخطاء الممكن الوقوع فيها.</p>	<p>– الحصول الآلي على كشف النقاط، وملاحظات الأساتذة مباشرة من موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة.</p>

<p>– اعلام التلميذ عبر الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة بالتخصص الموجه اليه.</p> <p>– تسجيل الطعون عبر الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة ليتسنى للمستشار دراستها قبل انطلاق الموسم الدراسي الجديد.</p> <p>– حذف بعض المهام التي لا داعي لها، كالحصص الاعلامية، والاكتفاء بوضع المعلومات عبر الموقع.</p>	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p> <p>– الحد من الأخطاء الممكن الوقوع فيها.</p> <p>– سرعة الحصول على المعلومة.</p>	<p>التوجيه إلى الشعب الدراسية</p>
<p>– التسجيل عبر موقع الانترنت.</p> <p>– رجوع الإداري إلى قاعدة البيانات الخاصة بالأساتذة.</p>	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p>	<p>طلب شهادة توظيف</p>
<p>– إرسال الشهادة المرضية عبر موقع المؤسسة؛ من خلال نسخ الشهادة المرضية عبر الماسح الضوئي.</p>	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p>	<p>وضع شهادة مرضية</p>
<p>– الأرشفة الالكترونية للبيانات والتقارير... الخ</p>	<p>– تبسيط العملية.</p> <p>– تسريعها.</p> <p>– تجويدها.</p> <p>– خفض التكاليف.</p> <p>– إمكانية الرجوع إليها بسهولة ويسر.</p>	<p>الأرشفة ل: الشهادات المدرسية، التقارير اليومية، الصادر والوارد، أرشفة نتائج التلاميذ، أرشفة مبررات غياب الأساتذة، أرشفة الاستفسارات، أرشفة تقارير التوجيه المدرسي، أرشفة بيانات التلاميذ، أرشفة بيانات الأساتذة، أرشفة بيانات العمال والإداريين.</p>

<p>الإرسال الإلكتروني لكشوف النقاط عن طريق موقع المؤسسة من خلال إدخال رمز التلميذ بالمؤسسة</p>	<p>_ تبسيط العملية. _ تسريعها. _ خفض التكاليف. _ ضمان الوصول.</p>	<p>المتابعة الآلية والحصول على كشف النقاط</p>
--	---	---

كما تلفت الباحثة انتباه المسؤولين إلى ضرورة استحداث بعض المصالح في المؤسسة؛ لتفعيل إدارتها حيث لا يجب أن يقتصر العمل الإداري للمؤسسة على الجوانب التنظيمية فقط، حيث تعد الإدارة محرك أساسي لا يجب الاستهانة به في رفع المستوى البيداغوجي للتلميذ؛ وبالتالي العمل على تحبيب المؤسسة له، وخلق نوع من الرضا والولاء لديه، وبالتالي العمل على رفع مستوى المخرجات الخاصة بالمؤسسة؛ من خلال إضافة واستحداث أمور بسيطة. لأننا لاحظنا بأن التلاميذ يتحججون بأمر بسيط لسبب تدني مستواهم التحصيلي. وعليه نقترح استحداث الأمور التالية بالمؤسسة.:

مصلحة للنشاطات الترفيهية والثقافية للتلاميذ: تعمل على تنظيم وإدارة النشاطات اللاصفية، وإدماج التلاميذ دون إقصاء في هذه النشاطات، لتكون فضاء للتنفيس الانفعالي للتلميذ. في إطار القضاء على الصراعات التنظيمية بين التلميذ والإدارة؛ حيث يتطلب العصر الحالي مرونة في التعامل مع التلميذ. وتهدف إلى تحقيق جملة من الأمور نلخصها فيما يلي:

_ التقليل من الصراعات بين التلميذ والإدارة وبين التلميذ والأستاذ.

_ الاهتمام أكثر بالتلميذ وتوجيهه.

_ منح التلميذ فرصة للتعبير عن نفسه واهتماماته.

_ التوصل إلى امتصاص طاقات التلاميذ وتوجيهها.

نادي للطلبة والأساتذة والإداريين: يعمل على توفير بعض الاحتياجات الضرورية للتلاميذ داخل المؤسسة وقت الاستراحة، يهدف إلى:

_ التقليل من هروب التلاميذ خارج المؤسسة لشراء بعض الأمور.

__ خفض الضغط على المراقبين العاملين بالمؤسسة جراء تتبعهم لهروب التلاميذ ومتابعة الانصراف الغير منظم لهم.

__ تلبية بعض الاحتياجات للتلاميذ والأساتذة والإداريين على حد سواء.

__ إنشاء إذاعة مدرسية: ينشط بها التلاميذ في أيام الفراغ الخاصة بهم. بغرض إتاحة المجال للتلميذ للتعبير عن اهتماماته ومواهبه وميوله، وامتصاص طاقاته في عمل يشغل انتباهه، وضبط أوقات الفراغ الذي يؤدي بهم إلى السلوك العدواني اتجاه بعضهم واتجاه الأساتذة والإدارة.

__ إنشاء مجلة مدرسية: تنشر إنجازات التلاميذ المتفوقين والموهوبين.

5_ الآليات والتوصيات المقترحة لتطبيق التصور المقترح:

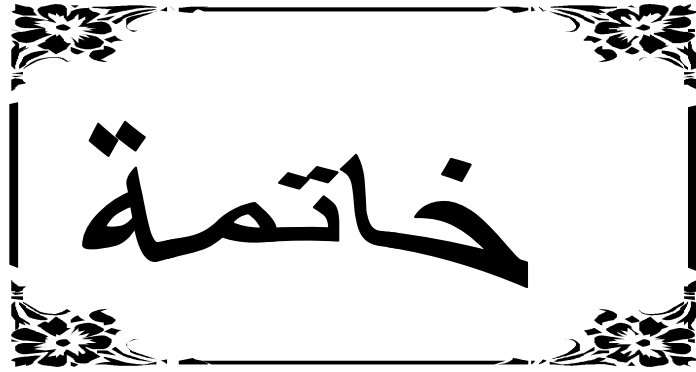
قبل التطرق إلى الآليات والتوصيات المقترحة لتفعيل التصور المقترح لا تغفل الباحثة ضرورة الاهتمام بالتلميذ؛ باعتباره جزء هام في نجاح إدارة المؤسسة. إذ تلفت الباحثة انتباه المسؤولين إلى ضرورة تعديل، وتغيير وحذف، واستحداث طرق حديثة للتعامل. الأمر الذي دفعنا إلى لفت الانتباه إلى ضرورة اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات الثانوية خصوصا لاحتوائها لفئة هامة من فئات المجتمع؛ والتي تتمثل في فئة المراهقين، ونظرا لخصوصيتها فهي تتطلب في نفس الإطار خصوصية في التعامل. لذلك حاولنا من خلال هذا الاقتراح جعل الأمور الإدارية سهلة وبسيطة من خلال رقميتها؛ وبالتالي محاولة التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين الإداريين والمراقبين خصوصا، والتوجه بهم إلى التحول من مراقبين إلى موجهين. وبدل تكريس الوقت في الأمور الإدارية التي يمكن تبسيطها وتجويدها باعتماد التقنيات الالكترونية الحديثة نتوجه إلى الاهتمام بالتلميذ من خلال توجيه سلوكه وامتصاص الضغوط والصراعات الإدارية التي تشهدها مؤسساتنا الحالية. والسمو بمستواهم العلمي إلى أعلى مستوى.

ولا تغفل الباحثة أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية على المستوى البيداغوجي للتلاميذ. حيث ستعمل إعادة الهندسة الإدارية على تخفيف الصراعات بين التلاميذ والإدارة وكذا الأساتذة والإدارة، والأساتذة والتلاميذ. من خلال التقليل من إجراءات العمل الإداري، وضغوطاته. وبالتالي تحويل انتباه التلميذ إلى الدراسة لا غير. وضمن تحقيق الرضا للجميع، وبالتالي تحقيق الجودة المرجوة في مؤسساتنا التعليمية الثانوية، وتطوير أدائها.

وتخلص الباحثة بغرض تفعيل تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير الإدارة المدرسية

إلى ضرورة:

- دعم وزارة التربية والتعليم لمبادرات التغيير بالمؤسسات التعليمية، من خلال إتاحة الفرصة للباحثين بتطبيق نتائج دراساتهم وتصوراتهم على بعض المؤسسات النموذجية، وتعميمها فيما بعد على باقي المؤسسات.
- توعية العاملين بالمؤسسة بضرورة إعادة الهندسة، وتدريبهم على الآليات الحديثة للعمل.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح عملية إعادة الهندسة.
- توفير شبكات اتصال الكترونية داخل المؤسسة وخارجها مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة معها، ومديرية التربية التابعة لها، ومركز التوجيه لتسهيل نقل التقارير عن نتائج عملية التوجيه.
- توعية التلاميذ بالتغيرات التي ستحدث على العملية المعاد هندستها، للتمكن من التعامل والتعايش معها.
- توفير أحدث الآليات الالكترونية؛ سواء الخاصة بالبطاقات الممغنطة، أو أجهزة الإعلام الآلي، وتوفير البرامج الحديثة فيها كبرنامج ENDROID الذي يعتبر أذكى تحديث في برامج الإعلام الآلي.
- إنشاء لجنة وطنية مكلفة بالتطوير الإداري.



خاتمة:

بعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة عن تساؤلات البحث؛ المتمثلة في الكشف عن درجة اتفاق الأساتذة بخصوص توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي كانت بدرجة متوسطة. وإمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي كانت نتائج الاتفاق بخصوصها عالية، حيث لاحظت الباحثة رغبة الأساتذة في إحداث تطوير على مستوى العمليات الإدارية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة. كما تعرفنا على الدلالة الإحصائية والعملية لاختبار "ت" وتحليل التباين لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: متغير الجنس والتصنيف، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية. وتوصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى ضرورة تطوير الأداء الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية الحالية وتطويرها؛ سعياً لتحقيق الجودة التنظيمية في الأداء والمنتج.

وتتوقع الباحثة مساهمة نتائج هذا البحث، والتصور المقترح، في تبسيط إجراءات العمل الإداري، وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ، وبالتالي تحسين المنتج التعليمي بمؤسساتنا الثانوية.

كما نتوقع أن تسهم هذه الدراسة من الجانب النظري حيث تعتبر من الدراسات القليلة في الجزائر التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجانب التربوي، وتطوير الإدارة المدرسية. وتطمح إلى تطبيق فعلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ودراسة نتائجها في المؤسسات التربوية.

وترجوا الباحثة في الختام فتح المجال للباحثين لتطبيق تصوراتهم المقترحة في الميدان على مؤسسات نموذجية،

بعد.

فيما

وتعميمها



قائمة المصادر والمراجع

لمعجم والقواميس:

- 1_ المعجم الوجيز(1995) : مجمع اللغة العربية ، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- 2- قاموس ابن منظور (2003): لسان العرب، الجزء 2، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 3_ قاموس ابن منظور: لسان العرب، ج 4، دار المعارف.

الكتب العربية:

- 1_ أحمد، إبراهيم
- أحمد (2011): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسية الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة)، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 2- أحمد، محمد سمير (2009): الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- أفندي، عطية حسين (2003): تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 4 _ البناء، هالة مصباح (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 5_ البهواشي، السيد عبد العزيز (2012)، الإدارة المدرسية والصفية بين التجديد والتجويد، ط1، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- 6- البوهي، فاروق (2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 7_ الحارثي، سعاد (2007): خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية، الرياض، السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- 8- الحريري، رافدة عمر (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 9- السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن: (بدون ذكر سنة النشر): الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 10_ السلطان، فهد بن صالح (2001): إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 11_ الشباب، أحمد محمد وأبو حمور عنان محمد (2011): مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 12_ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006): هندرة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
- 13- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 14_ - العبيدي، محمد جاسم ولي وآخرون (2010): الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط1، عمان، الأردن: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15_ - العجمي، محمد حسين (2008): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 16_ العجمي، محمد حسين (2011): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 17_ العمایرة، محمد حسن، (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة 3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 18_ القصاص، مهدي محمد (2007): الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر. (كتاب إلكتروني)

- 19_ اللوزي، موسى (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 20_ اللوزي، موسى (2002): التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 21_ المساد، عمر حسن (2005): الإدارة المدرسية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 22_ المعاينة (2007): الأرجونوميا (هندسة البشر)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 23_ الوكيل، حلمي أحمد (1991): تطوير المناهج (أسبابه، أساليبه، خطواته، معوقاته)، ط2، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 24_ بدوي، هناء حافظ: (2002) إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 25_ بريح، فرحان حسن (2012): إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 26_ بريدى مارجريت ، جلاتر رون ، ليفاسيس روزاليند (2006): الإدارة التعليمية- الاستراتيجية، الجودة، الموارد، (شاهين بهاء، مترجم)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 27_ ثروت، مشهور (2010): استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 28_ جودت، عطوي (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- 29_ حامد، سليمان (2009): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 30_ حسين، حازم ورضوان رأفت (2003): الإدارة الالكترونية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة: مركز دراسات الاستراتيجيات الإدارية العامة.

- 31_ حسين، سلامة عبد العظيم (2007): ثورة إعادة الهندسة (مدخل جديد لمنظومة التعليم)، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 32_ درة، عبد الباري ، وجودة محفوظ (2012): الأساسيات في الإدارة المعاصر "منحى نظامي"، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 33_ ذياب، إسماعيل محمد (2001) الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 34_ عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 35- عبد الوهاب، سمير (2000): إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- 36_ عزب، محسن عبد الستار محمود (2008): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
- 37_ عليمات، صالح (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن: دار الشروق.
- 38 _ عياصرة، علي والفاضل محمد:(2006) الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1 ، عمان، الأردن: دار الحامد.
- 39_ فتحي، شاکر محمد (2000): الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة: دار النهضة العربية.
- 40- مجاهد، محمد ، و بدير المتولي (2006): الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المنصورة: المكتبة العصرية.
- 41_ محمد، هبة تقى محمد (2010): تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الالكترونية، ط1، مصر: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 42_ هادي، مشعان ربيع (2006): المدير المدرسي الناجح، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

43_ هامر مايكل وشامبي جيمس (1995): إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات (الهندرة) ترجمة عثمان شمس الدين ، القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي.

الكتب الأجنبية:

- 1_ Hammer,m and Champy, j (1993): Reengineering the corporation – A manifests for business revolution, New York, Harper Collins books.
- 2- heliriegel, slocum and woodman (2001) : organization beha-voir, g,e, south-western collage publishing.
- 3_ Hoffer,Moran and Nadler,G (1994): Thinking in total quality management, IE and management press, institute of industrial engineers,Norcross, George.
- 4_ Jacobs,kai (2003) :Trying to keep internets standards setting process in perspective, computer science department informatics , technical, university of Aachen Ahornstr, Germany.
- 5_ Truban ,E, Fraim and others (2003) : Introduction of information technology, 2edition, John wiley sons, singapore.

الرسائل الجامعية:

- 1_ أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (2008): مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
- 2_ أبو عامر، آمال (2008): واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة ، ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- أبو عمشة، أحمد (2011): أثر تطبيق هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 4_ أبو فنونة، إخلاص مصطفى إبراهيم (2008): دراسة تأثير التجمع المكتبي "مركز التميز" على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والفنية في مكاتب الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- 5_ آل دحوان، عبد الله سعيد (2008): دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير منشورة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 6- الآغا، مرام إسماعيل (أكتوبر 2006): دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7_ البارقي، طلال هزايح حسن (2012): واقع الدلالة الإحصائية والدلالة العملية للبحوث المنشورة بمجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية في المدة 2004 إلى 2009، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 8- الرضي، تمار عيسى (ديسمبر 2008): تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي العامة المستقلة في الإدارة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 9_ الزبيدي، سحاب حسن (2006): تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 10_ الشكره، عبد الله بن جزاء بن فرحان (2011): درجة وعي مديري المدارس الحكومية بمحافظة القريات لمفهوم الإدارة الالكترونية وعلاقته بتحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيقها في العمل الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 11_ الطنجي، سالم زايد خليفة (2008): أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة في فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 12_ العبيدي، لميعة محمود (2011): درجة امتلاك رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

- 13_ العريشي، محمد بن سعيد محمد (2008): إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- 14_ العمري، محمد داحش محمد (2010): التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين "دراسة استطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 15_ القضاة، حنان أحمد (2007): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- 16_ المناصير، علي فلاح (1994): إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 17_ النتشة، حازم عبد العزيز داود (2009): انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- 18_ الهبيل، أحمد عيسى أحمد (2008): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 19- أووظفة، سماهر مرزوق أحمد (2010): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 20_ حنون، نادية مراد يوسف (2010): درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- 21_ ريم رمضان (2005): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية)، رسالة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا.
- 22- منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي (2005): تصور مقترح لتوزيع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانية بمحافظة غزة، إشراف د.فؤاد علي العاجز، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

22_ هندر، عبد السلام مسعود محمود (2012): أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

المجلات العلمية:

1_ حسن حسين البلاوي (1993): تربية متكاملة لتنمية متكاملة (رؤى إصلاح التعليم في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرين)، مجلة التربية والتنمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، س2، ع2، القاهرة.

2_ شرف ابراهيم الهادي (2013): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 11 .

3_ مجدي مهدي علي (مارس 1998): تقييم النظم التعليمية وجهة نظر في نهاية التسعينات مدخل إلى الملف المفتوح، مجلة مستقبلات، مجلد 28، عدد 1.

4_ محمود أبو النور عبد الرسول (سبتمبر 2008): تطوير الإدارة المدرسية بمصر، مجلة التربية، العدد 23، جامعة عين شمس، القاهرة.

5- يحيى منصور بشر (مارس 2009): أنموذج مقترح لآلية تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية، مجلة الباحث الجامعي، العدد 20، الأردن.

6_ Pereira.Z.L and Aspinmall.E (1997): Total quality management versus business process re-engineering, Total quality management journal, vol 08.

7_ Raymond, I and Bergeron, F (1998): Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: Anempirical study in Canadian context. Journal of Small Business Management, , Vol. 36, No.1.

مؤتمرات وملتقيات:

1_ القصيمي، محمد مصطفى (نيسان 2009): بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، المملكة الأردنية الهاشمية .

2_ ملحهم، يحي (أفريل 2006): التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

بحوث منشورة:

1_ الدجني، إياد علي (2010): نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية_دراسة حالة)، بحث منشور، إشراف أحمد كنعان.

2_ الديحاني، سلطان (أفريل 2009): الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، بحث منشور،المنتدى الثاني للمعلم، كلية التربية الأساسية ، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الكويت.

مواقع الانترنت:

1_ مقال أحمد بكر، نقلا عن موقع: www.undertele.awardspace.com/1.doc أطلع عليه يوم 2012 /10/12.

2_ مقال: مدارس الإدارة الحديثة، نقلا عن موقع

[www. faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=4214](http://www.faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=4214) أطلع عليه يوم: 2013/05/06.

3_ مقال إعادة هندسة العمليات التعليمية، نقلا عن موقع: www.sprawls.org أطلع عليه يوم: 2014/02/10.

4_ مقال مدى توافر الجودة الإدارية بالمؤسسات العامة والخاصة، نقلا عن موقع:

www.safco.com.sa/safco/ar/env-safety/Qm-statement/default.aspx

2013/12/25

يوم:

عليه

أطلع

الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	اسم الجامعة المنتمي اليها
سامح محافظة	أستاذ دكتور	أصول التربية والإدارة	الجامعة الهاشمية/الأردن
محمد عثمان الأغا	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	الجامعة الاسلامية/ غزة
ضياف زين الدين	أستاذ دكتور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة المسيلة
صالح عبابنة	دكتور	إدارة تربوية	الأردن

جامعة نجران / السعودية	إدارة تربوية	دكتور	أمين نمر
جامعة فلسطين الأهلية فلسطين	علوم حاسوب وتعليم الكتروني	دكتور	جميل أطميزي
المركز الجامعي غليزان	علوم التربية	دكتور	فلوح أحمد
جامعة المسيلة	علم النفس العمل والتنظيم	دكتور	مجاهدي الطاهر

ملحق رقم (02) يوضح نسبة اتفاق الأساتذة على كل بند من بنود الاستبيان الأول:

المجال	البند	نسبة الاتفاق
المجال	1_ تشرك إدارة المؤسسة الأساتذة في اقتراح سبل لتغيير العمل	%100

	الإداري	
100%	2_ توجه إدارة المؤسسة مواردها المادية والبشرية لخدمة التطوير	
100%	3_ تحسن إدارة المؤسسة من الإجراءات الإدارية باستمرار للتقليل من أخطاء العمل	
80%	4_ تشجع إدارة المؤسسة الأساتذة والعاملين على الابتكار في العمل	
80%	5_ تطلع إدارة المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل	
80%	6_ تتبنى إدارة المؤسسة أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها	
80%	7_ تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على أخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من الفشل	
100%	8_ تكلف إدارة المؤسسة أعضاء هيئة التدريس برئاسة مشروع المؤسسة	التمكين الإداري للعاملين
80%	9_ تكلف إدارة المؤسسة المسؤول عن مشروع المؤسسة بحفظ الأدوات اللازمة لإدارة المشروع	
100%	10_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتحديد ما تحتاجه العملية من وسائل لتحقيق أهداف المشروع	
100%	11_ تكلف إدارة المؤسسة اللجنة المالية بتقدير ميزانية مشروع المؤسسة	
100%	12_ تكلف إدارة المؤسسة لجنة متابعة احتياطات الانضباط والنظام أثناء سير العملية	
100%		

100%	13_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتقدير المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع	تعزيز العاملين
100%	14_ تعطي إدارة المؤسسة السلطة المناسبة لفريق مشروع المؤسسة للقيام بالعملية	
100%	15_ تكلف إدارة المؤسسة بتصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا	
100%	16_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بمتابعة رضا الأساتذة والتلاميذ عن المشروع.	
100%	17_ توفر إدارة المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء	نشر ثقافة الجودة الإدارية
100%	18_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية	
100%	19_ تؤدي العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق الرضا لهم	
100%	20_ تتبنى إدارة المؤسسة رقابة فعالة على جودة العمليات الإدارية أثناء تنفيذها	
100%	21_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.	
100%	22_ تعزز إدارة المؤسسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأساتذة	
100%	23_ تعمل إدارة المؤسسة على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا	

80%	24_ تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية	توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية	
100%	25_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور		
100%	26_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع الإدارات المدرسية الأخرى		
100%	27_ تستخدم إدارة المؤسسة البريد الإلكتروني لإنجاز الأعمال الإدارية		
100%	28_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداول المعلومات وتوثيقها إلكترونيا		
60%	29_ يتوفر بالمؤسسة مركز للحاسوب.		
80%	30_ تتوفر بالمؤسسة شبكات الكترونية تربط الموظفين بالإدارة.		
100%	31_ يتوفر بالمؤسسة تقنيين لتشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية		
94,19%	نسبة الاتفاق الكلية		

ملحق رقم (03) يوضح نتائج صدق المحتوى لفقرات الاستبيان الثاني.

المناسبة	تقيس	البنود	المجال
0,8	0,8	1_ تقديم الخدمة بشكل أسرع للتلميذ والأساتذ.	9- التعليم

0,8	0,8	2_ تقليل الوثائق المطلوبة من التلميذ والأستاذ.
1	1	3_ عدم تكرار طلب نفس الوثائق في كل مرة من التلميذ والأستاذ.
1	1	4_ حوسبة الوثائق الخاصة بالتلميذ والأستاذ.
1	1	5_ حوسبة المعاملات الإدارية وضبطها.
1	1	6_ تسهيل التواصل بين الإدارة والتلميذ والأستاذ.
1	1	7_ التقليل من وقت انجاز المهام الإدارية.
1	1	8_ تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.
1	1	9_ تبسيط عملية قبول التلاميذ في العام الدراسي الجديد وضبط أعدادهم وشروط التحاقهم إلكترونيا.
0,8	0,8	10_ حوسبة عملية الانتقال الآلي للتلاميذ
0,8	0,8	11_ إمكانية التواصل مع الأساتذة في أي وقت.
0,8	0,8	12_ ضبط الجدول الدراسي الخاص بالأستاذ عبر ال email بسهولة.
0,8	0,8	13_ ضبط المستويات التدريسية الخاصة بالأستاذ عبر ال email بسهولة وقبل الدخول المدرسي.
1	1	14_ ضبط رزنامة النشاطات السنوية إلكترونيا وإبلاغ التلاميذ والأساتذة عنها مباشرة عبر خطوط التواصل الإلكتروني .

1	1	15_ خلق مجال للنقاش والحوار مع التلميذ والأستاذ عبر فتح منتديات للحوار خاصة بكل مؤسسة عبر موقع المؤسسة الالكتروني.	
1	1	16_ ضبط الرقابة الآلية للتلميذ والأستاذ.	
1	1	17_ استقبال الطعون في التوجيه عبر net مباشرة.	
1	1	18_ دراسة الطعون والرد عليها بسرعة وإبلاغ أولياء الأمور بنتيجة الطعن.	
1	1	19_ ضبط البرنامج الزمني والمكاني لتنفيذ الأنشطة اللاصفية ونشرها في اللوح الالكتروني وإخطار الأساتذة والتلاميذ بها عبر net.	
1	1	20_ خلق شبكات اتصال الكترونية داخل المؤسسة بين مختلف المصالح	
1	1	21_ سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.	
1	1	22_ تحقيق الرضا للتلميذ والأستاذ.	
1	1	23_ سهولة طلب الخدمة من قبل التلميذ والأستاذ.	
1	1	24_ سهولة تقديم الخدمة للتلميذ والأستاذ.	
0,8	0,8	25_ تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات أداء الأعمال الإدارية.	تجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ
1	1	26_ تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.	

1	1	27_ إبراز روح الفريق الواحد والمشاركة في المؤسسة.	
1	1	28_ إشراك الأساتذة في اتخاذ القرار لتجويد العملية.	
0,8	0,8	29_ خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين بالمؤسسة.	
1	1	30_ تحقيق التواصل بين العاملين والتلميذ والأستاذ.	
1	1	31_ تحسين الإجراءات الإدارية.	
1	1	32_ التقليل من الأخطاء الإدارية وسهولة تصحيحها.	
1	1	33_ توفير قاعدة بيانات الكترونية خاصة بمعلومات التلاميذ والأساتذة والعاملين بالمؤسسة يسهل الحصول عليها في الوقت المناسب.	
0,95		نسبة الاتفاق الكلية	

الملحق رقم (04) الاستبيان الأول:

"متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية"

سيدي(ت) الأستاذ (ة) تحية طيبة وبعد.....

يعد هذا الاستبيان جزءا مكتملا لدراسة تجريبها الباحثة بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية في ظل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، هته الأخيرة التي تعنى بإعادة بناء وتصميم العمليات الإدارية من (تخطيط،تنظيم،متابعة ،اتصال وتوجيه،ورقابة)بشكل جذري في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتبسيط وتحسين الأداء وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ في أقل وأسرع وقت ممكن.

ونظرا لخبرتكم الميدانية في مجال التعليم، يرجى من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم (موافق بدرجة كبيرة جدا، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة ضعيفة جدا).
علما بأن جميع البيانات والإجابات الواردة بهذا الاستبيان لن تستخدم إلا في غرض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على اهتمامكم وحسن تعاونكم

الباحثة

بيانات عامة:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير ماستر

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التصنيف: أستاذ مكون أستاذ التعليم الثانوي أستاذ منسق

في حال وجود تصنيف آخر أذكره:

في رأيك ما درجة توفر الأمور التالية بمؤسستك:

المجال	البنود	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
التغيير الاستعداد	1_ تشرك إدارة المؤسسة الأساتذة في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري					

					2_ توجه إدارة المؤسسة مواردها المادية والبشرية لخدمة التطوير	
					3_ تحسن إدارة المؤسسة من الإجراءات الإدارية باستمرار للتقليل من أخطاء العمل	
					4_ تشجع إدارة المؤسسة الأساتذة والعاملين على الابتكار في العمل	
					5_ تطلع إدارة المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل	
					6_ تتبنى إدارة المؤسسة أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها	
					7_ تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على أخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من الفشل	
					8_ تكلف إدارة المؤسسة أعضاء هيئة التدريس برئاسة مشروع المؤسسة	يمكن العاملين
					9_ تكلف إدارة المؤسسة المسؤول عن مشروع المؤسسة بحفظ اللازم لإدارة المشروع	
					10_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتحديد ما تحتاجه العملية من وسائل لتحقيق أهداف المشروع	
					11_ تكلف إدارة المؤسسة اللجنة المالية بتقدير ميزانية مشروع المؤسسة	
					12_ تكلف إدارة المؤسسة لجنة متابعة احتياطات الانضباط والنظام أثناء سير العملية	

					13_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بتقدير المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع	
					14_ تعطي إدارة المؤسسة السلطة المناسبة لفريق مشروع المؤسسة للقيام بالعملية	
					15_ تكلف إدارة المؤسسة بتصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا	
					16_ تكلف إدارة المؤسسة فريق مشروع المؤسسة بمتابعة رضا الأساتذة والتلاميذ عن المشروع.	
					17_ توفر إدارة المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء	ثقافة الجودة الإدارية
					18_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من المرونة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية	
					19_ توفر إدارة المؤسسة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية	
					20_ تؤدي العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق الرضا لهم	
					21_ تتبنى إدارة المؤسسة رقابة فعالة على جودة العمليات الإدارية أثناء تنفيذها	
					22_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتبسيط الإجراءات	
					23_ تتبنى إدارة المؤسسة أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتحسين العمليات	
					24_ تعزز إدارة المؤسسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأساتذة	

					25_ تعمل إدارة المؤسسة على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا	توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
					26_ تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية	
					27_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور	
					28_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع الإدارات المدرسية الأخرى	
					29_ تستخدم إدارة المؤسسة البريد الالكتروني لإنجاز الأعمال الإدارية	
					30_ تمتلك إدارة المؤسسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداول المعلومات وتوثيقها الكترونيا	
					31_ تتوفر بالمؤسسة شبكات الكترونية تربط الموظفين بإدارة أمانة المؤسسة.	
					32_ تتوفر بالمؤسسة تقنيين لتشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية	

الملحق (05) الاستبيان الثاني:

نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الإدارة المدرسية

لإجراء نفس الدراسة بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية في ظل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للوقوف على مدى إمكانية تبسيط إجراءات العمل الإدارية وتجويد الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، للإجابة عن هاته التساؤلات نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بوضع علامة (X) في المكان الذي تجدونه مناسب.

تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتماد تكنولوجيا المعلومات في:

ما هي نتائج إعادة هندسة (تصميم وبناء) العمليات الإدارية باعتماد تكنولوجيا المعلومات على الإدارة المدرسية من وجهة نظرك:

المجال	البنود	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
تبسيط إجراءات العمل الإداري	1_ تقديم الخدمة بشكل أسرع للتلميذ والأستاذ.			
	2_ تقليل الوثائق المطلوبة من التلميذ والأستاذ.			
	3_ عدم تكرار طلب نفس الوثائق في كل مرة من التلميذ والأستاذ.			
	4_ حوسبة الوثائق الخاصة بالتلميذ والأستاذ.			
	5_ حوسبة المعاملات الإدارية وضبطها.			
	6_ تسهيل التواصل بين الإدارة والتلميذ والأستاذ.			
	7_ التقليل من وقت إنجاز المهام الإدارية.			
	8_ تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.			
	9_ تبسيط عملية قبول التلاميذ في العام الدراسي الجديد وضبط أعدادهم وشروط التحاقهم إلكترونياً.			

			10_ حوسبة عملية الانتقال الآلي للتلاميذ
			11_ إمكانية التواصل مع الأساتذة في أي وقت.
			12_ ضبط الجدول الدراسي الخاص بالأستاذ عبر email بسهولة.
			13_ ضبط المستويات التدريسية الخاصة بالأستاذ عبر email بسهولة وقبل الدخول المدرسي.
			14_ ضبط رزنامة النشاطات السنوية الكترونيا وإبلاغ التلاميذ والأساتذة عنها مباشرة عبر خطوط التواصل الالكتروني .
			15_ خلق مجال للنقاش والحوار مع التلميذ والأستاذ عبر فتح منتديات للحوار خاصة بكل مؤسسة عبر موقع المؤسسة الالكتروني.
			16_ ضبط الرقابة الآلية للتلميذ والأستاذ.
			17_ استقبال الطعون في التوجيه عبر net مباشرة.
			18_ دراسة الطعون والرد عليها بسرعة وإبلاغ أولياء الأمور بنتيجة الطعن.
			19_ ضبط البرنامج الزمني والمكاني لتنفيذ الأنشطة اللاصفية ونشرها في اللوح الالكتروني وإخطار الأساتذة والتلاميذ بها عبر net.
			20_ خلق شبكات اتصال الكترونية داخل المؤسسة بين مختلف المصالح

			21_ سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.	تطوير الخدمة المقدمة للتلميذ والأستاذ
			22_ تحقيق الرضا للتلميذ والأستاذ.	
			23_ سهولة طلب الخدمة من قبل التلميذ والأستاذ.	
			24_ سهولة تقديم الخدمة للتلميذ والأستاذ.	
			25_ تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات أداء الأعمال الإدارية.	
			26_ تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.	
			27_ إبراز روح الفريق الواحد والمشاركة في المؤسسة.	
			28_ إشراك الأساتذة في اتخاذ القرار لتجويد العملية.	
			29_ خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين بالمؤسسة.	
			30_ تحقيق التواصل بين العاملين والتلميذ والأستاذ.	
			31_ تحسين الإجراءات الإدارية.	
			32_ التقليل من الأخطاء الإدارية وسهولة تصحيحها.	
			33_ توفير قاعدة بيانات الكترونية خاصة بمعلومات التلاميذ والأساتذة والعاملين بالمؤسسة يسهل الحصول عليها في الوقت المناسب.	

School management development in light of the restructuring of administrative operations (administrative Re-engineering)

Summary of the study:

The aim of the current study through theoretical and practical classes is to appreciate about the feasibility of the development of school management through the entrance process re- engineering some secondary schools in M'sila.

Where she worked on a search division of principal and subsidiary questions, In order to answer the assumptions, she adopted the descriptive analytic relevance of such studies in education, in terms of the phenomenon described and analyze their data.

In order to achieve the objectives of the study the researcher has designed tow major questionnaires:

The First one: to measure the degree of availability requirements apply entrance process re engineering, consisted of (32) paragraph spread over 4 areas: preparing for change, empowerment of employees, administrative area provides quality management culture, and availability requirements of the shift to e-governance.

The Second one: to measure the results of applying the entrance to re-engineer administrative processes on the development of school management, consisted of (33) distributed on two areas: streamlining administrative procedures and the quality of the service.

And their truth was confirmed by adopting face validity, and content Validity, He also was steadfast through a split-half method, and alpha Cronbach method, Bringing the reliability coefficient for both instruments (0,906), (0,975).

The questionnaires were distributed to the study sample consisting of (198) out (407) teachers at (09) secondary schools in the district of M'sila.

In order to treat the data statistically is used: the statistical program packages (spss) to measure: percentage %, arithmetic averages, split-half, alpha cronbach,t-test for Independent samples, anova test for separating analysis of variance, lsd test to indicate the post-traumatic differences.

The study found after processing of statistical data to the following results:

_ There are requirements for the application of the Re-engineering of the administrative operations of the school administration; of preparing for change,

and empowerment of workers and the requirements of the transition to electronic administration, and provides a culture of quality management; the degree of medium at an estimated (2.65)

_ Teachers agree on the possibility of the development of school management through the re-engineering of administrative processes, streamline administrative work, and improve the service, With a high degree estimated (2, 23).

_ The lack of significant differences in process and the views of teachers regarding degree requirements apply entrance re-engineering of administrative processes due to the variable gender, classification, qualification and professional experience.

_ The existence of differences in the views of teachers due to the variable gender, qualifications, and the lack of significant differences in the views of teachers due to the classification variable, professional experience, regarding the possibility of the development of school management through process re engineering. Results also showed the lack of significant differences in this respect due process to the variable gender, rank, professional experience and qualifications.

Based on the above results, the researcher came up with a proposal for the visualization process re engineering, the adoption of information technology by merging, add, cancel, and develop some administrative processes, with a view to the development of school management and simplification of work procedures and improve them.