



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول التربية

تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

رسالة مقدمة
للحصول على درجة الماجستير فى التربية
(تخصص أصول التربية)

إعداد
الباحث/ محمد محمد إبراهيم مطر
المعيد بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

إشرافه

الأستاذ الدكتور
محمد إبراهيم عطوة
أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية- جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور
حسن محمد حسان
أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد كلية التربية
النوعية الأسبق ووكيل الكلية للدراسات العليا سابقاً
كلية التربية- جامعة المنصورة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا
اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

(سورة هود، جزء من الآية: ٨٨)

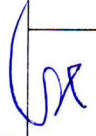

نموذج رقم (١)

صفحة المشرفين ومساعدتهم

عنوان الرسالة : " تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الاساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "

اسم الباحث : محمد محمد ابراهيم مطر .

لجنة الإشراف :

الإسم	الوظيفة	التخصص	التوقيع
١. أ.د/ حسن محمد ابراهيم حسان	أستاذ متفرغ	أصول التربية بالكلية .	
٢. أ.د/ محمد ابراهيم عطوة مجاهد	أستاذ	أصول التربية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	



عميد الكلية
(أ.د/ عبدالسلام مصطفى عبدالسلام)

وكيل الكلية للدراسات العليا
(أ.د/ بدران عبدالحميد حسن)

رئيس القسم

٢٩٤٢٨


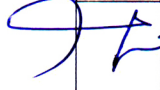
مؤذج رقم (٢)

صفحة السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة : " تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الاساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "

اسم الباحث : محمد محمد ابراهيم مطر .

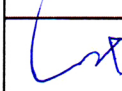
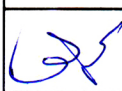
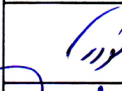
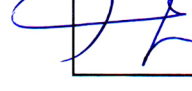
لجنة الإشراف :

التوقيع	التخصص	الوظيفة	الإسم
	أصول التربية بالكلية .	أستاذ متفرغ	١. أ.د/ حسن محمد ابراهيم حسان
	أصول التربية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	أستاذ	٢. أ.د/ محمد ابراهيم عطوة مجاهد

قرار لجنة المناقشة والحكم: ممتاز مع التوصية بنشر الرسالة على نفقة الجامعة وتبادلها مع الجامعات الأجنبية.

تاريخ المناقشة والحكم: ٢٠١٢/٩/٦ م

لجنة المناقشة و الحكم

التوقيع	التخصص	الوظيفة	الإسم
	اصول التربية بالكلية .	أستاذ متفرغ	١. أ.د/ حسن محمد ابراهيم حسان
	أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة طنطا.	أستاذ	٢. أ.د/ سمير عبدالوهاب الخويت
	اصول التربية بالكلية .	أستاذ متفرغ	٣. أ.د/ تودرى مرقص حنا مقار
	أصول التربية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	أستاذ	٤. أ.د/ محمد ابراهيم عطوة مجاهد

عميد الكلية
(عبد السلام مصطفى عبد السلام)



وكيل الكلية للدراسات العليا
(أ.د/ بدران عبد الحميد حسن)

رئيس القسم

٨٩٤٢٨

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

[سورة الأحقاف : جزء من الآية : ١٥]

الحمد لله على نعمائه والشكر له على آلائه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم واسطة عقد أنبيائه، خير من صلى وقام وخير من زكى وصام وخير من طاف بالبيت الحرام.

وبعد،،،

بحمد الله وتوفيقه، فقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة العلمية المتواضعة في مجال أصول التربية، وفي هذا المقام الطيب يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل وخروجه إلى النور. وتصديقاً لقول رسولنا الكريم ﷺ " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " وكذلك قوله ﷺ " من أسدى إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد كافأتموه " رواه أبو داود والنسائي.

وفي هذا المقام الطيب وفاءً واعترافاً وتقديراً، أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى لجنة الإشراف الموقرة، إلى أساتذتي الأجلاء الذين تعلمت منهم كيف تكون أخلاق العلماء ونزاهتهم، وإلى العالم الجليل ووالدي الحنون الأستاذ الدكتور/ **حسن محمد حسان** أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد كلية التربية النوعية الأسبق ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث سابقاً، أتوجه له بخالص الشكر وعظيم التقدير، فقد أعطى الرسالة من وقته وجهده الكثير، وأحاط الباحث بعطفه وعلمه الغزير وتوجيهاته العلمية السديدة - رغم الظروف الصحية التي مر بها - فلسيادته منى أجل آيات الشكر وأسمى آيات العرفان، وأنضرع إلى الله بالدعاء له بموفور الصحة والعافية، وأن يتم الله شفاؤه على خير، وجزاه الله عنى وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى والدي وأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ **محمد إبراهيم عطوة** أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، الذى تبني البحث والباحث، فتحمل سيادته معى مشقة هذا العمل وصعوباته، فلم يبخل بعلمه وتوجيهاته البناءة التى كان لها الأثر البالغ فى خروج هذا العمل إلى النور، متعه الله بالصحة والعافية وسدد على طريق الخير خطاه، ولسيادته منى كل تقدير واحترام وجزاه الله عنى وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ **تودرى مرقص حنا** أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة ووكيل الكلية للدراسات العليا

والبحوث سابقاً الذى أسعدنى بقبول سيادته مناقشة هذه الرسالة، ولا أنسى أبداً ما حبانى به من كريم عطفه وحسن خلقه وعظيم توجيهاته لى أثناء تحكيم الاستبانة، فليادته منى أجل آيات الشكر والتقدير والاحترام، فليحفظه الله للعلم وطلاب العلم.

كما يشرفنى أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى العالم الجليل وأستاذى الفاضل الأستاذ الدكتور/ **سمير عبد الوهاب عبد القادر الخويت** أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة طنطا، الذى تحمل مصاعب السفر ليشرفى ويسعدنى بمناقشة هذه الرسالة، لننهل من فيض علمه، وتوجيهاته البناءة، فالله أسأل أن يُطيل فى عمره ويمتعه بموفور بالصحة والعافية، وجزاه الله عنى وعن طلاب العلم خير الجزاء.

وبطيب لى أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى أساتذتى الأفاضل وزملائى الأعزاء فى قسم أصول التربية على حسن رعايتهم وتعاونهم الكريم، وأرجو لهم دوام التوفيق والسداد، والشكر موصول إلى الزميل/ **مدحت فوزى** المدرس المساعد بكلية الآداب جامعة المنصورة على مراجعة الرسالة لغوياً، داعياً الله له أن يوفقه وأن يسدد على طريق الخير خطاه.

كما يطيب لى فى هذا المقام أن أعلن اعترافى بفضل والدى ووالدتى اللذين بذلا كل الجهد وعانا من المشقة ما الله به عليم حتى وصلت لهذه المكانة، فجزاهما الله عنى خير الجزاء وتمتعهما الله بموفور الصحة والعافية، والشكر موصول إلى من حياتى بدونهم عدم الأستاذ/ **صلاح مطر** والأستاذ/ **السيد مطر**، وأخواتى فلم يبخلوا على بكل ما لديهم من وقت وجهد ومال، فأسأل الله أن يديم عليهم جميعاً الصحة والعافية ويجزيهم عنى خير الجزاء.

كما يملى على الوفاء أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى من أفنى حياتى من أجلهم: زوجتى العزيزة والغالية/ **مروة صبحي** المعيدة بقسم الصحة النفسية بالكلية، والتي كان لها الفضل بعد الله عز وجل فى إتمام هذا البحث، وأتقدم لها ولابنى يوسف ولأسرتها ولأسرتى باعتذارى الشديد عن أى تقصير بدا منى نحوهم فى سبيل إنجاز هذا البحث.

وأتوجه بكل الحب والتقدير لكل يدٍ امتدت بالعون والمساعدة لى فى إنجاز هذا العمل العلمى المتواضع فجزاهم الله عنى خير الجزاء.

وأخيراً؛ لا أدعى أنى قد بلغت الغاية وحسبى أنى اجتهدت، فالكمال لله وحده عليه توكلت وإليه أونيىب، فإن وفقت فمن الله ثم أساتذتى المشرفين، وإن أخطأت فمن نفسى ومن الشيطان والله ورسوله منه براء، ولا أجد أبلغ ما أختم به سوى قول الله تعالى:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾. (سورة البقرة: الآية: ٣٢)

هذا وبالله التوفيق

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ - ب	▪ شكر وتقدير.....
ج - ز	▪ فهرس المحتويات.....
ح - ط	▪ قائمة الجداول.....
ى	▪ فهرس الأشكال.....
ى	▪ فهرس الملاحق.....
٣٧-١	الفصل الأول الإطار العام لمشكلة البحث
٢	▪ مقدمة.....
٧	▪ مشكلة البحث.....
١١	▪ أهداف البحث.....
١٢	▪ أهمية البحث.....
١٢	▪ مصطلحات البحث.....
١٤	▪ منهج البحث.....
١٤	▪ أداة البحث.....
١٤	▪ عينة البحث.....
١٥	▪ دراسات سابقة.....
٣٦	▪ التعليق على الدراسات السابقة.....
٣٧	▪ إجراءات البحث.....
١٠٩-٣٨	الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعاده المختلفة (الهندرة)
٣٩	▪ تمهيد.....
٤١	▪ أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها.....
٤٧	▪ ثانياً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها وأهميتها.....
٥٣	▪ ثالثاً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ومجالاتها.....

رقم الصفحة	الموضوع
٥٦	▪ رابعاً: فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٥٨	▪ خامساً: أدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعائمها.....
٦٢	▪ سادساً: أنواع المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية والجهات التي تتولاها.....
٦٦	▪ سابعاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (المبررات - المنهجيات - عوامل النجاح والفشل - الصعوبات - المزايا والمخاطر - المتطلبات).....
٩١	▪ ثامناً: إعادة هندسة العمليات الإدارية والمداخل الإدارية الحديثة.....
٩٢	- إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٣	- القياس المقارن بالأفضل وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٤	- التقنية الحديثة "الأتمتة" وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٦	- إعادة الهيكلة الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٧	- مدخل تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٨	- إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٩	- إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
٩٩	- التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
١٠٠	- الحمض النووي (DNA) للمدرسة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.....
١٠٢	▪ تاسعاً: بعض الخبرات العالمية في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس.....
١٠٩	▪ خاتمة.....
١٦٨ - ١١٠	الفصل الثالث الإدارة المدرسية من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية
١١١	▪ تمهيد.....
١١٢	▪ أولاً: مفهوم التطوير.....
١١٣	▪ ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية.....
١١٥	▪ ثالثاً: فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية وأهدافها.....
١١٧	▪ رابعاً: أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية.....
١١٩	▪ خامساً: مبررات استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم.....

رقم الصفحة	الموضوع
١٢٠	سادساً: العمليات الإدارية بالمدرسة وإعادة هندستها.....
١٢٣	أ- التخطيط
١٢٣	١- مفهوم التخطيط.....
١٢٤	٢- أهمية التخطيط.....
١٢٦	٣- مبادئ التخطيط.....
١٢٧	٤- مقومات التخطيط.....
١٢٨	٥- خطوات التخطيط.....
١٣٠	٦- بعض القضايا والمشكلات المتعلقة بالتخطيط.....
١٣١	٧- التخطيط من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
١٣٣	ب- التنظيم
١٣٣	١- مفهوم التنظيم.....
١٣٤	٢- أهمية التنظيم.....
١٣٦	٣- مبادئ التنظيم.....
١٣٧	٤- خطوات التنظيم.....
١٣٨	٥- التنظيم من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
١٤٢	ج- التوجيه
١٤٢	١- مفهوم التوجيه.....
١٤٣	٢- خطوات التوجيه وأهدافه.....
١٤٤	٣- أسس التوجيه ومبادئه.....
١٤٥	٤- التوجيه من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
١٤٦	د- صناعة واتخاذ القرار
١٤٧	١- مفهوم القرار.....
١٤٧	٢- مفهوم صنع القرار.....
١٤٧	٣- مفهوم اتخاذ القرار.....
١٤٨	٤- الفرق بين اتخاذ القرار وصناعته.....
١٤٨	٥- عناصر عملية اتخاذ القرار.....
١٤٩	٦- خطوات صنع القرار.....
١٥٢	٧- العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.....

رقم الصفحة	الموضوع
١٥٣	٨- خصائص عملية اتخاذ القرار.....
١٥٥	٩- أهمية صناعة واتخاذ القرار.....
١٥٧	١٠- معوقات اتخاذ القرار.....
١٦٠	١١- صناعة واتخاذ القرار من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية..
١٦١	هـ- التقويم
١٦٢	١- مفهوم التقويم.....
١٦٢	٢- أهداف التقويم.....
١٦٣	٣- أهمية التقويم.....
١٦٤	٤- عناصر التقويم.....
١٦٤	٥- الشروط الواجب توافرها في التقويم.....
١٦٦	٦- التقويم من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
١٦٦	▪ سابعاً: الإدارة المدرسية بعد إعادة هندسة عملياتها.....
١٦٨	▪ خاتمة.....
١٦٩-٢٣٠	الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٧٠	▪ تمهيد.....
١٧٠	▪ أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية: وتشمل:.....
١٧٠	١- أهداف الدراسة.....
١٧١	٢- أداة الدراسة.....
١٨٢	٣- عينة الدراسة.....
١٨٥	▪ ثانياً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
١٨٥	١- المعالجة الإحصائية.....
١٨٨	٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
٢٣١-٢٤٨	الفصل الخامس نتائج البحث وتوصياته
٢٣٢	▪ تمهيد.....
٢٣٢	▪ المحور الأول: نتائج البحث.....

رقم الصفحة	الموضوع
٢٣٢	أولاً: نتائج الدراسة النظرية.....
٢٣٤	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية.....
٢٤١	▪ المحور الثانى: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية....
٢٧١-٢٤٩	المراجع
٢٥٠	▪ أولاً: المراجع العربية.....
٢٦٦	▪ ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٢٨٢-٢٧٢	الملاحق
٢٧٣	▪ ملحق (١) قائمة بأسماء المحكمين.....
٢٧٤	▪ ملحق (٢) أداة الدراسة.....
٢٨١	▪ ملحق (٣) خريطة مراكز محافظة الدقهلية.....
٢٨٢	▪ ملحق (٤) بيان إحصائى من مديرية التربية والتعليم بالدقهلية.....
	ملخص البحث
٢٨٧-٢٨٣	▪ الملخص باللغة العربية.....
1-7	▪ الملخص باللغة الإنجليزية.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٩١	أوجه المقارنة أو الاختلاف بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدائل التطوير الإداري الأخرى	١
١٧٣	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومستوى الدلالة	٢
١٧٥	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومستوى الدلالة	٣
١٧٦	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ومستوى الدلالة	٤
١٧٧	قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ومستوى الدلالة	٥
١٧٧	قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، ومستوى الدلالة	٦
١٧٩	قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	٧
١٨٠	قيم معاملات الثبات "بطريقة التجزئة النصفية" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	٨
١٨١	قيم معاملات الثبات "معامل جتمان" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	٩
١٨٣	حجم عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصلي	١٠
١٨٤	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والوظيفة	١١
١٨٨	قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (مدير - مدرس) على محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	١٢
١٩١	استجابات المديرين حول واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى	١٣
١٩٣	استجابات المدرسين حول واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى	١٤
١٩٥	استجابات المديرين حول واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى	١٥

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٩٧	استجابات المدرسين حول واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	١٦
١٩٩	استجابات المديرين حول واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	١٧
٢٠١	استجابات المدرسين حول واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	١٨
٢٠٤	استجابات المديرين حول واقع عملية صناعة واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	١٩
٢٠٦	استجابات المدرسين حول واقع عملية صناعة واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	٢٠
٢٠٩	استجابات المديرين حول واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	٢١
٢١١	استجابات المدرسين حول واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	٢٢
٢١٣	استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	٢٣
٢١٥	استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	٢٤
٢١٧	استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	٢٥
٢١٩	استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية صناعة واتخاذ القرار باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	٢٦
٢٢١	استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	٢٧
٢٢٣	استجابات المديرين حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية	٢٨
٢٢٥	استجابات المدرسين حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية	٢٩

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٤٢	المرتكزات الأساسية في مفهوم هامر وتشامبي لإعادة الهندسة	١
٦٢	مكونات العملية	٢
٦٣	المؤسسات التعليمية التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية	٣
٧٨	مراحل إعادة هندسة العمليات عند جفرى إن لوينثال	٤
١٢٤	التخطيط القاعدة الأساسية لوظائف العملية الإدارية	٥
١٥١	خطوات عملية صنع القرار	٦
١٥٤	خصائص عملية اتخاذ القرار	٧
١٥٧	أهمية اتخاذ القرار فى العمليات الإدارية المختلفة	٨

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٧٣	قائمة بأسماء المحكمين	١
٢٧٤	استبانة موجهة لمديري ومعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بهدف التعرف على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	٢
٢٨١	خريطة مراكز محافظة الدقهلية	٣
٢٨٢	بيان بأعداد المدارس والمديرين والقائمين على رأس العمل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية وفق الإحصاء الاستقرارى ٢٠١٢/٢٠١١	٤

الفصل الأول

الإطار العام لمشكلة البحث

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- مصطلحات البحث
- منهج البحث
- أداة البحث
- عينة البحث
- دراسات سابقة
- إجراءات البحث

الفصل الأول

الإطار العام لمشكلة البحث

مقدمة

تهتم الحكومات فى جميع دول العالم مع اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية اهتماماً بالغاً بالتعليم، لأنه أساس نهضتها ومعيار تقدمها، فالتعليم يشكل عصب الحياة فى المجتمعات؛ إذ إنه محور إعداد القوى البشرية، وحجر الأساس لعملية التنمية الشاملة، بحيث يُعد الإنسان هو الهدف والوسيلة معاً.

وانطلاقاً من تلك الأهمية للتعليم فقد تم إعلان مبدأ "التعليم للجميع" باعتباره المشروع القومى الأكبر لمصر، ثم طرح خطة مستقبلية لتنفيذ هذا المشروع من خلال رؤية مستقبلية للتعليم قبل الجامعى تنص على "أن تلتزم وزارة التربية والتعليم بأن يكون التعليم قبل الجامعى تعليماً عالى الجودة للجميع، أحد الحقوق الأساسية للإنسان فى إطار نظام لا مركزى قائم على المشاركة المجتمعية، وأن يكون التعليم فى مصر نموذجاً رائداً فى المنطقة يعمل على إعداد المواطنين لمجتمع المعرفة فى ظل عقد اجتماعى جديد قائم على الديمقراطية والعدل وعبور دائم للمستقبل"^(١).

وهذا ما أكده أيضاً تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية (اليونسكو) والذى أوصى فيه بضرورة "الاهتمام بجودة التعليم وقدرته على تهيئة الفرد للعيش فى عالم يشهد طفرات متسارعة، وكثيراً ما يخضع لسلطان التكنولوجيا"^(٢) كما أشار أيضاً إلى أهمية الدور الذى يقوم به التعليم فى غرس المهارات التى يحتاجها الطلاب فيما بعد للتكيف مع متطلبات العصر، إذ يجب أن يكتسبوا الأدوات التى تسمح لهم بامتلاك التكنولوجيا الجديدة من جهة، والقدرة على تسوية النزاع والتصرف تجاه العنف من جهه أخرى، مع تنمية ملكة الإبداع لديهم والقدرة على المشاركة الوجدانية للغير، وضمان تأهيلهم لأن يكونوا فى مجتمع الغد مواطنين فاعلين ومبدعين معاً"^(٣).

١ - وزارة التربية والتعليم:

At web site:

<http://Knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/achievement/prefect.5/8/2010>.

٢ - اليونسكو: التقرير الإقليمى حول التعليم للجميع فى الدول العربية (القاهرة: اليونسكو، ٢٤-٢٧ يناير ٢٠٠٠)

ص ٣٩.

٣ - المرجع السابق: ص ٤٠.

لذا تبحث المجتمعات المتقدمة والآخذة في التقدم دائماً عن العوامل التي تساعد على إعادة تشكيل العقول، وممارسات الحياة فيها، سواء أكانت يومية أم مهنية؛ ففي تسعينيات القرن العشرين اتفق المعنيون بشئون التعليم وصناع القرار التربوي على أهمية إحداث تغييرات جوهرية شاملة في نظام التعليم، بما يجعل الطالب أكثر قدرة على التكيف مع مجتمع المعرفة، وخصائصه وانعكاساته على التربية من جانب، وعلى إعداد المنتج التعليمي من جانب آخر، بالإضافة إلى تعزيز جودة التعليم، والانتقال من المستوى المحلي إلى التنافس الإقليمي والدولي، ولا سيما أن التربية المطلوبة في الألفية الثالثة قد تغيرت وتعمقت، فلم تعد المهارات الأساسية التي يكتسبها الطالب كافية لتلبية مطالب المجتمع وحاجاته، لتحقيق التنافسية القائمة على المعلومات، إضافة إلى فرص العمل المستقبلية التي تركز على قوة المعرفة واستخدام عمليات ذهنية عالية المستوى، ومهارات إبداعية، وكفايات وجدانية^(١).

ومن منطلق أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية، بحيث تقوم على أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الامكانيات المتاحة لها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية بهدف تحقيق أهداف مرسومة لها^(٢).

ومع الاعتراف بأن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتغيير التربوي في المستقبل^(٣)، فقد أصبح تغيير المدرسة ضرورة ملحة، وهماً دائماً للمجتمع، و تعد الإدارة المدرسية مسئولة مسئولية كبيرة عن هذا التغيير؛ فعن طريقها يمكن إدارة التغيير وإحداث تطوير حقيقي وجذري بالمدرسة لا يقتصر على الحاضر فقط؛ بل يتناول المستقبل أيضاً.

وتدعو الضرورة للتغيير عندما لا تكون الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً فيما مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح

١ - محمد طه حنفى وعبد الناصر محمد رشاد: "المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع (١٣)، يناير ٢٠٠٩، ص ١.

٢ - سميحة على محمد مخلوف: "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري"، مجلة كلية التربية بالفيوم، ع (٧)، نوفمبر ٢٠٠٧، ص ٣١٥.

٣ - أمين محمد النبوي أمين: إدارة التجديد التربوي في التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤) ص ٣.

أكثر إلحاحاً عما كانت عليه في أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً؛ فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة^(١).

ويشير خليفة أبو عاشور^(٢) إلى أن معظم المشكلات التي تواجه مدارس التعليم العام ترجع إلى القصور في العمليات الإدارية بها، والتي تتمثل في (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الاتصال - صناعة القرار - التقويم)، لذا فإن هذه العمليات الإدارية تمثل أكثر العمليات الجوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، وإرضاء الطالب وأسرته من جهة أخرى، ومن ثم تمثل هذه العمليات فرصة لتناولها بالتغيير، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية، ومن تلك المداخل ما ينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، والذي يطلق عليه مدخل إعادة هندسة العمليات (Business Processes Reengineering) وهو يعنى بـ"إحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء"^(٣).

ويؤيد بعض الباحثين ضرورة الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لإحداث التغيير الجذري؛ حيث يرون أن "الوصول إلى غد أفضل يستلزم إعادة هندسة أكبر عنصر قادر على إحداث قيمة إيجابية مضافة في تحسين منظومة المجتمع ككل، أو قطاعاتها المختلفة"^(٤).

حيث تتيح إعادة هندسة العمليات الإدارية تغيير المدرسة تغييراً جذرياً يوصل إلى الملامح المأمولة لمدرسة المستقبل، والتي لن تكون أبداً مدرسة نمطية، أو في شكلها التقليدي؛ المتمثل في مجموعات قاعات الدروس والمختبرات، وبعض الأماكن والأفنية لممارسة بعض ألوان من النشاطات، وإنما بجانب ذلك - وفي أغلب الأحوال - سوف تمارس مدرسة المستقبل فاعليتها في المزارع والمصانع والبنوك، وقد تمارس فاعليتها عن طريق الاتصال بين جميع أطراف العملية التعليمية، وهم

١ - أمين فاروق فهمي: "المدخل المنظومي وإدارة التغيير"، مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد (٣٥)، أكتوبر ٢٠٠٤، ص ٣٧٨.

٢ - خليفة مصطفى أبو عاشور: "معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (١٨)، العدد الثاني، ٢٠٠٨، ص ١١١.

3 - Thomas, C. Coulson: Business Process Re-engineering: Myth and Reality (London: Kogan Page, 1997) p.41.

٤ - أحمد شوقي: "صورة المستقبل: كيف ترسم ملامحها"، كراسات مستقبلية - مجموعة مستقبل مصر (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٠) ص ٥٠.

موجودون في منازلهم، ومصايفهم، أو منتجعاتهم، أو أماكن استشفائهم، أو تجمعات أعمالهم، أيضا قد تؤدي مدرسة المستقبل أدوارها من خلال مواقع افتراضية يختارها المتعلم بنفسه^(١).

كما تحوي إعادة هندسة العمليات الإدارية داخلها الكثير من نظريات الإدارة؛ فهي تؤكد^(٢):

- ١- البدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة.
- ٢- دمج تكنولوجيا المعلومات في هذه العمليات والعمليات المساعدة لها.
- ٣- إعادة التفكير في الحدود بين العمليات المختلفة، وفي حدود هذه العمليات لدى الموردین والعملاء، كما تعيد التفكير في فوائد كل من المركزية واللامركزية بالنسبة لأداء العمليات.
- ٤- تجزئة مدخلات العمليات بما يحقق تدفق متزامن في أنشطة كل عملية.
- ٥- تمكين العاملين، ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات، كذلك تعيد التفكير في حدود الرقابة بالمنظمة.

ومع تركيز إعادة الهندسة على العمليات، فهي تعطي اهتماماً مائلاً لإعادة الهندسة الذهنية Mind-sets؛ أي الطريقة التي يفكر بها الأفراد تجاه موقف معين^(٣). كما تهتم إعادة الهندسة بإشباع حاجات العاملين، وتنمية قدراتهم، واعتبار التعلم أداة لتحسين الأداء بالمدرسة، واستخدام التدريب كأداة لمواجهة التغيير والتعامل معه، وإتاحة الفرص لإيجاد قيادات فعالة، وتحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وإيجاد بنى وهياكل تيسر أداء العمل، وإعطاء الصلاحيات للقائمين بأداء الأعمال، بما يحقق إشباع حاجات المستفيدين من الخدمة التعليمية^(٤).

وعلى هذا يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز المداخل الإدارية في الفكر الإداري المعاصر؛ فقد أكدت دراسة "برنت دافيز Brent Davies" الإفادة الواسعة والكبيرة في مجال التعليم من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة في ظل التغيرات الحادثة في شتى المجالات

١ - مجدي عزيز إبراهيم: مدرسة المستقبل في ضوء تحديات عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة، (جامعة المنصورة: كلية التربية بدمياط، قسم أصول التربية، ٥- ٦ نوفمبر ٢٠٠١) ص ٣٧- ٣٨.

٢ - ممدوح رفاعي: إعادة هندسة عملية التشغيل (القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢) ص ٢٧- ٢٨.
3 - Davies, B.& Ellison, L.: School Leadership for The 21st Century: A Competency and Knowledge Approach(London: Routledge,1997) p.18.

٤ - شبل بدران الغريب وسلامة عبد العظيم حسين ورضا إبراهيم المليجي: الثقافة المدرسية (عمان: دار الفكر، ٢٠٠٥) ص ١٠٧.

المحيطة بنظم التعليم، وضعف قدرة النظم التقليدية على مواجهة تلك التغيرات^(١). كما يؤكد "سونج وآخرون Thong and others" أن الحاجة ماسة إلى إعادة هندسة العمليات بالأجهزة الحكومية ومنها التعليم، وذلك لمواجهة الظروف الجديدة؛ حيث يلعب هذا المدخل دوراً نافعاً في النهوض بالمؤسسات العامة، من خلال ثلاثة مفاتيح هي: التقنية، المعلومات، والموارد البشرية^(٢).

وبناءً عليه حاولت العديد من المؤسسات التعليمية الاستفادة من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بإعادة التفكير في عملياتها لتحسين أداء هذه العمليات؛ فمثلاً جامعة "دي بول" De Paul University في شيكاغو تعيد التفكير في عملياتها الإدارية كي تركز على عميلها الرئيسي (الطالب)، ويعتمد ذلك على وضع نظام للعقود والاستجابات بالحاسب يوفر منظوراً طويل الأمد عن خلفية الطالب، كما يدعم هذا النظام مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية (كالتسجيل، وتقديم العون للطلاب، والتوظيف بعد التخرج، والعلاقات بين الجامعة وخريجها السابقين، بالإضافة إلى عمليات جمع الأموال)^(٣).

وفي مدرسة "مورتاون" Moortown بالمملكة المتحدة تم إعادة التفكير في جدوى حضور التلاميذ خمسة أيام لمدة عشر سنوات إلى المدرسة، وتم بحث إمكانية أن تصبح المكتبة مركزاً للمعلومات، وتوصيل جزء من الدروس إلى المنزل، ومدى الحاجة إلى فصول تختلف في هيئتها عن الشكل التقليدي المتعارف عليه. أما مدرسة "هاى كريست تكنولوجي" High Christie Technology College فعملت على زيادة مشاركة التلميذ في المنهج بطرح برنامج اختياري عبارة عن مقررات في موضوع معين قد يرغب التلميذ في تعلمه، وقامت بتدريسه في مجموعات صغيرة غير معتمدة على العمر، ويتعهدهم أحد أعضاء المدرسة بالنصح والإرشاد، وتطلب ذلك انهيار الجدول المدرسي التقليدي^(٤).

1- Davies, B.: "Reengineering and Its Application To Education", School Leadership and Management, Vol.17, No.2, Jun.1997.P.179.

2 - Thong and others: Business Process Re-engineering in Public Sector"The case of the Hosing Development Borrd in Singapore", Journal of Management information system, Vol.17, Issue 1, 2000, P.256.

٣- مايكل هامر وستيفن ستانتن: ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية - ترجمة حسين الفلاحى (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ٢٠٠٠) ص ص ٣٥٤، ٣٥٣.

٤ - يرجع في ذلك إلى:

- Davies, B.: OP.Cit.,P.P175-177.

- At web site:

<http://www.Lincoln.ac.uk/lsm/schoolpags/Research/workingpapers/REENGIN/htm.15/9/2010>.

مشكلة البحث

الإدارة المدرسية شأنها شأن أى عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته، وتؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، مع ملاحظة أن هذه المعوقات تختلف من مدرسة لأخرى، ومن مرحلة تعليمية لأخرى تبعاً لظروف المدرسة وطبيعة القائمين عليها.

إلا أن "أزمة التعليم فى العالم العربى لم تأت بسبب الفقر أو نقص الموارد؛ وإنما هى تنطلق فى أساسها من أزمة إدارة التعليم، فالدول العربية غنية بمواردها، ولكنها فقيرة فى إدارة هذه الموارد"^(١).
فالدراسات والبحوث التى تناولت الإدارة المدرسية فى مصر أثبتت الآتى:

❖ تعاني الإدارة المدرسية من مشكلات المركزية الشديدة، وعدم تفويض الاختصاصات والبيروقراطية، وافتقاد المناقشة فى السياسة التعليمية واتخاذ القرار، والتخطيط لهذه السياسة ووضع المناهج والبرامج، كذلك تعدد المسئوليات وتداخل الاختصاصات، وروتين الإجراءات، وقلة توافر الكوادر البشرية؛ من معلمين وإداريين أكفاء لقيامهم بالمهام المطلوبة منهم داخل المدرسة^(٢).

❖ اتباع الإدارة المدرسية بمصر المداخل التقليدية فى الإدارة، ومقاومة البعض للتغيرات الحديثة فى الإدارة، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار فى المدرسة^(٣).

❖ غياب جماعية اتخاذ القرارات المدرسية، حيث يجنح بعض مديري المدارس إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار فى أيديهم، وهذا يؤدي إلى اختناق العمل داخل المدرسة، وضعف الروح المعنوية لجميع العاملين بها وتقييد حرياتهم^(٤).

١ - صلاح الدين جوهر: محاضرة بعنوان "الإدارة التعليمية فى عالم متغير" فى عبد الغنى عبود: إدارة التعليم فى

الوطن العربى (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٥) ص ٢٣٥.

٢ - نبيل سعد خليل وأحمد عبد النبى عبد العال: "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية فى كل من إنجلترا واليابان وإمكانية

الإفادة منها فى مصر، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة

الثالثة، ع (١٥)، مايو ٢٠٠٥.

٣ - محمود أبو النور عبد الرسول: تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائى فى مصر، المؤتمر الثانوى

الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة: بالاشتراك

مع كلية التربية بنى سويف، يناير ٢٠٠٥) ص ص ٢٤ - ٢٥.

٤ - أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم: بنية السلطة وعلاقتها بالأداء المدرسى "دراسة ميدانية على محافظة القليوبية

(رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنى سويف، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢) ص ٢٤٤.

- ❖ تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة^(١).
- ❖ الإدارة المدرسية في مصر يقل اعتمادها على الكفاءات، ومستوى الأداء القيادي بها ضعيف، ولا تقوم بواجبتها على المستوى المنشود^(٢).
- ❖ تعدد مستويات التنظيم المدرسي أدى إلى كثرة الفواصل بين مستويات هذا التنظيم تبعاً لتعدد وحداته، وأدى ذلك بدوره إلى صعوبة التوصل إلى إحكام عمليات الإدارة المدرسية، والإشراف المدرسي، والتوجيه التربوي، والرقابة وتقييم أداء المعلمين داخل المدرسة، مما يؤدي إلى إشاعة الفوضى، وضعف استتباب النظام الإداري داخلها، وبالتالي هبوط مستوى الأداء العام للمدرسة^(٣).
- ❖ ضعف قدرة الإدارة المدرسية على قبول التجديد والتغيير والمرونة، وتمسكها بأساليب العمل النمطية، وسلبية المناخ، حيث لا يسود روح العمل كفريق قائم على الرؤية المشتركة لجميع أعضائه^(٤).
- ❖ تعمل الإدارة المدرسية في مصر وفق نسق فكري يقوم على أنها فوق العمل والعمالة، وأنها تمثل السلطة والهيمنة، وإصدار الأوامر والتركيز على العمل الروتيني، والاهتمام بحرفية تطبيق القواعد واللوائح، وضعف الاهتمام بتحفيز الأفراد وعدم مراعاة قدراتهم وقيمهم وتقوية العلاقات فيما بينهم^(٥).

-
- ١ - ماجدة محمد سرور: ربط التعليم الفني باحتياجات سوق العمل، المؤتمر والمعرض الفني (التقني) الأول، تعليم منطور رؤية مستقبلية واقعية (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٧-١٨ إبريل ٢٠٠٥) ص ٢٤٤.
 - ٢ - خالد عطية سيد: نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا"دراسة مقارنة"(رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥) ص ٦.
 - ٣ - على السيد طنش: "واقع الإدارة المدرسية في ج.م.ع بين الواقع والمأمول"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ع (٤)، ديسمبر ١٩٩٥، ص ٣٣.
 - ٤ - سعيد جميل سليمان: الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس في ضوء بعض الخبرات الأجنبية (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤) ص ٢٥.
 - ٥ - جمال محمد أبو الوفا: دراسة ميدانية للتعرف على أهم المشكلات التي تواجه معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بجمهورية مصر العربية، مؤتمر التعليم الأساسي حاضرة ومستقبله (جامعة طنطا: كلية التربية بكفر الشيخ، ١٠-١٤ أبريل ١٩٩٧) ص ٤٢.

كما أشارت أيضاً بعض الدراسات إلى أن إدارة التعليم تعاني من العديد من المشكلات وصلت بها إلى حد الأزمة، ومن أبرز تلك المشكلات ما يأتي^(١):

- ١- غياب التنسيق بين مؤسسات الدولة فيما يتصل بتنفيذ الفلسفة التربوية للدولة.
- ٢- المركزية الغالبة التي لا تفسح مجالاً لروح المبادرة وإنتاجية الجماعة في كثير من الأحيان.
- ٣- الروتين الذي يسيطر على العملية التعليمية بوجه عام والإدارة بوجه خاص.
- ٤- كثرة أعداد مقاومي التجديد والتغيير في الإدارة المدرسية بين المسؤولين نتيجة ضعف الوعي والثقافة الإدارية.
- ٥- ضعف الاعتماد على الأجهزة والأدوات التكنولوجية في العمل الإداري المدرسي.
- ٦- الافتقار إلى التخطيط العلمي وأسلوب حل المشكلات والإبداع الإداري.
- ٧- ارتباط السياسة التعليمية وصناعة القرار التربوي واتخاذها بالسياسة العامة للدولة.
- ٨- الفجوة الكبيرة بين متطلبات العمل والإمكانات المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة.
- ٩- السياسة التقليدية في تعيين مديري المدارس التي تعتمد على سنوات العمل أكثر منها على العلم والخبرة الإدارية والنشاط على مختلف المستويات.
- ١٠- كثرة التشريعات من قوانين ولوائح وقرارات وتضاربها في بعض الأحيان.
- ١١- تدنى مستوى الرضا المهني.
- ١٢- تهاون إدارة المدرسة مع المقصر، وعدم انضباط بعض العاملين.
- ١٣- تعيين قيادات مدرسية على غير المستوى المطلوب من حيث الصلاحية.
- ١٤- تردد بعض الإداريين في ممارسة السلطة الممنوحة لهم خوفاً من تحمل المسؤولية.
- ١٥- الخلل في التخطيط الناجم عن ضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية والمؤسسات الأخرى.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢) ص ٢٨.
- محمود عطا محمد على مسيل: "بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع (١٤)، مايو ٢٠٠٢، ص ٣٤.
- نقلاً عن: إبراهيم محمد سعد جدع: "تطوير الإدارة التربوية ودورها في عمليات الإصلاح والتخطيط التربويين"، مجلة المعلم العربي، ع (٤)، وزارة التربية والتعليم، سوريا، ١٩٨٧، ص ٩٥.

١٦ - قلة الاستعانة بأحدث الأساليب التكنولوجية التي أصبحت الحاجة إليها ماسة لسرعة العمل وضبطه وإتقانه.

١٧ - البيروقراطية التي تغرق الأجهزة الإدارية في بحر من الأوراق والروتين والإطالة والتعقيد.

ومن ثم أصبح تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم - عامة - وبالمرحلة الثانية من التعليم الأساسي - خاصة - ضرورة ملحة في تطوير منظومة التعليم ككل، وهذا ما دعا الباحث إلى توجيه نظر القائمين على الإدارة المدرسية إلى تبني مدخل لإدارة التغيير بها، يتوفر فيه إحداث تغييرات جذرية بالعمليات الإدارية الخاصة بها؛ بما يتيح لها القضاء على تراكمات سنين طويلة من العمل في ظل النظم البيروقراطية، أصبح لا يجدى معها إدخال تحسينات جزئية أو هامشية. وعليه قد يكون مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية هو أقرب المداخل لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى أنه يساير التطور في الفكر الإداري.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

ومن التساؤل الرئيس السابق تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ٢- ما أبرز الخبرات العالمية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة ؟
- ٣- ما الخطوات الإجرائية للعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؟
- ٤- ما واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؟
- ٥- ما سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ٦- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية ؟

٧- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

أهداف البحث

يكمُن الهدف الرئيسي لهذا البحث في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٢- تسليط الضوء على أبرز الخبرات العالمية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.
- ٣- التوصيف الإجرائي لخطوات للعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذها - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٤- الوقوف على واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٥- التعرف على ما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير عمليات (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذها - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٦- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية.
- ٧- التعرف على مقترحات المديرين والمعلمين حول كيفية التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٨- وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال ما يأتي:

- ١- ظهور أساليب إدارية حديثة في مجال الإدارة المدرسية.
- ٢- الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تبني أحد المداخل الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية وهو مدخل إعادته هندسة العمليات الإدارية.
- ٣- غياب الفلسفة والمبادئ التي توجه العمل التربوي في مجال الإدارة المدرسية.
- ٤- تراكم مشكلات إدارة المدارس والتي أصبح لا يجدي معها الحلول الجزئية، ومن ثم تأتي أهمية هذا البحث في اعتماده على مدخل يقدم حلولاً جذرية لا تعتمد على التعامل مع الوضع القائم بل تتغاضى عن هذا الواقع تماماً وتحاول البدء من جديد، مما يعد وسيلة مفيدة لنقادي المشكلات المترابطة.

مصطلحات البحث

١- تطوير Developing

التطوير لغةً مشتق من الفعل (تطور) أى تحول من طور إلى طور، ومنه (التطور) أى التغيير التدريجى الذى يحدث فى بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجى الذى يحدث فى المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه^(١).

والطور: الحد بين الشئين، وعدا طوره أى جاوز حده وقدره، وبلغ أطورية أى غاية ما يحاول، من أمثالهم فى بلوغ الرجل النهاية فى العلم: بلغ فلان أطورية بكسر الراء أى أقصاه^(٢).

ويقصد به اصطلاحاً "عملية علمية شاملة وواسعة تقوم على الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع، وما يطرأ عليها من تغييرات، وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمى المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة، وهو ما يستدعى تغييراً فى شكل ومضمون الشئ المراد تطويره"^(٣).

١ - مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥) ص ٣٩٦.

٢ - ابن منظور: لسان العرب (القاهرة: دار المعارف، ج (٤)، د.ت) ص ٢٧١٨.

٣- حلمى أحمد الوكيل: تطوير المناهج، أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٢، ١٩٩١) ص ٢٩.

ويعرف البحث الحالي التطوير بأنه "عملية وضع مقترحات تستهدف الارتقاء بالوضع القائم لنظام الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والوصول به إلى أحسن صورة ممكنة حتى يستطيع تحقيق أهدافه المنشودة، وذلك بعد تشخيص مشكلاته في ضوء الواقع"

٢- إعادة هندسة العمليات الإدارية Management Processes Reengineering

تتعدد تعريفات إعادة الهندسة؛ فيعرفها مايكل هامر وجيمس شامبي بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والإنتاجية، وتدفق العمل"^(١).

ويعرفها رايموند ومارك بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية"^(٢).

ويعرفها خالد يونس بأنها "إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري، دون التقيد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال، ورضا الطلاب عن مستوى الخدمة المقدم لهم"^(٣).

ويتبنى البحث التعريف التالي لمصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يعده "مدخلاً لإحداث تغيير مخطط ومدروس بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ وذلك بإحداث تغيير جذري في عمليات إدارية تعد أساسية لتأدية المدرسة لرسالتها، وهي (التخطيط - التوجيه - التنظيم - صناعة القرار واتخاذها - التقييم) بما يحقق الجودة والإنتاجية وسهولة تدفق العمل".

١ - مايكل هامر وجيمس شامبي: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة - ترجمة شمس الدين عثمان (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، ١٩٩٥) ص ١٩.

2 - Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M.: Reengineering Handbook Step-by-step Guide to Business Transformation(New York: Amacom inc. 1996).p.72.

٣ - خالد محمد يونس محمد: إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية للوفاء بمتطلبات المعايير القومية للتعليم (رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٧) ص ١١.

منهج البحث

سار البحث في محاولته الإجابة عن أسئلته وفق خطوات المنهج الوصفي، والذي اتضح استخدامه في التنظير لماهية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتوصيف الإجرائي للعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ثم الوقوف على واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والتعرف على سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية، وكيفية التغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة، وأخيراً وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أداة البحث

تمثلت أداة البحث في استبانة موجهة إلى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بغرض التعرف على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بهذه المدارس باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بقطاع الشمال وقطاع الوسط وقطاع الجنوب بمحافظة الدقهلية، حيث تم اختيار (٩) إدارات من أصل (١٨) إدارة بنسبة (٥٠%) من إجمالي عدد الإدارات بمحافظة الدقهلية، أما بالنسبة لعينة المديرين والمعلمين فكانت كالآتي:

١- تم اختيار عدد (٩١) مدير من أصل (٣٤٥) مديراً بالإدارات التعليمية المختارة بنسبة (٢٦,٤%).

٢- تم اختيار عدد (٧٩٤) معلماً من أصل (١٠١٢٦) معلماً بالإدارات التعليمية المختارة بنسبة (٧,٨%).

دراسات سابقة:

نظراً لحدائثة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم - بصفة عامة - والمرحلة الثانية من التعليم الأساسى - بصفة خاصة - على حد علم الباحث، فقد حرص الباحث على مراجعة البحوث والدراسات السابقة التى تناولت هذا المجال، وسيتم عرضها ما بين عربية وأجنبية فيما يأتى:

أولاً: دراسات عربية

(١) دراسة: **حمدى محمد مسعد الجمل (٢٠٠٢)**^(١)

استهدفت هذه الدراسة تحليل ودراسة المدرسة فى ظل النظام التعليمى المصرى؛ وذلك لتناول مظاهر الخلل الذى قد يرتبط بإشارات إنذار أو بأزمة، لإعداد بدائل لتحسين الأداء والجودة من خلال نموذج مصرى لإعادة هندسة المدرسة المصرية .

واتبعت الدراسة المنهج الوصفى.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة:

- ١- المدرسة وحدة تنظيمية تقوم على تنفيذ إجراءات وسياسات محددة مركزياً.
- ٢- مدير المدرسة من تدفع به قائمة الأقدمية من وظائف التدريس، معززا بدوره تدريبية للترقية .
- ٣- رسالة المدرسة قائمة على التعليم، ولا تعمل على تنمية القدرات.
- ٤- لا تفى المدرسة بمتطلبات البيئة والمجتمع .

١ - حمدى محمد مسعد الجمل: إعادة الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية مدخل لتجاوز القصور الإدارى إلى التحسين المستمر، المؤتمر السنوى السابع، إدارة الأزمة التعليمية فى مصر، (جامعة عين شمس: كلية التجارة،

٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢) ص ص ٢٣٥-٢٦٤.

(٢) دراسة: سحر إبراهيم أحمد بكر (٢٠٠٢)^(١)

استهدفت هذه الدراسة:

- ١- وضع دليل عمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة، ووسيلة لرفع مستوى أداء وكفاءة القائمين على إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة، وصولاً بها لتحقيق الأهداف المنشودة .
 - ٢- تقديم بعض التوصيات والمقترحات، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير بعض جوانب نظام إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة .
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- ١- ضرورة الأخذ بمفهوم إعادة هندسة الإدارة داخل مؤسسات ما قبل المدرسة من خلال إحداث تغيير شامل في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة .
 - ٢- وجوب تحديد الهياكل الإدارية وتطويرها .
 - ٣- تحديث أجهزة الاتصال .
 - ٤- التدريب المستمر للعاملين .
 - ٥- تطوير العمل الإداري .

(٣) دراسة: شاكر محمد فتحى أحمد (٢٠٠٢)^(٢)

وتهدف الدراسة إلى اقتراح منظومة إعادة هندسة لتطوير أداء المنظمات التعليمية.

- واستندت الدراسة إلى مدخل النظم System Approach كمنهجية لها؛ حيث تم وصف وتحليل العناصر الأساسية لإعادة الهندسة من منظور أدبيات الإدارة، الأمر الذي يفيد في التوصل إلى المنظومة المقترحة لإعادة هندسة تطوير أداء المنظمة التعليمية.

١ - سحر إبراهيم أحمد بكر: إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة، المؤتمر السنوى الأول، تربية الطفل من أجل مصر المستقبل - الواقع والطموح (جامعة المنصورة: مركز رعاية وتنمية الطفولة، من ٢٥ - ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٢) ص ٣٦٩-٤٠٣.

٢ - شاكر محمد فتحى أحمد: "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة" (تصور مقترح)، مجلة التربية وعلم النفس، العدد ٢٦، الجزء الثانى، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ١-٣٤.

وأظهرت الدراسة أن المنظومة المقترحة لإعادة هندسة المنظمة التعليمية تتألف من ثلاثة نظم فرعية متفاعلة فيما بينها؛ وهي الأهداف، والبنية الهيكلية، وإجراءات تطوير الأداء. ومن الجدير بالذكر أن الباحث قسّم البنية الهيكلية إلى ثلاثة عناصر هي: الثقافة التنظيمية، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية.

(٤) دراسة: عالية بنت محمد دبيل الجعيد العتيبي (٢٠٠٢)^(١)

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج مناسب لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة يزيد من فعالية الكلية ويحد من التكاليف.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت فيها على بناء استبيانين كأداة للبحث أحدها، وزع على عضوات هيئة التدريس، والآخر على طالبات السنة الرابعة.

وجاء من أهم نتائج الدراسة:

١- أن أكثر من ٧٠% من العمليات التعليمية بكلية التربية للبنات بجدة ذات خلل كبير، وأن حجم الخلل في العمليات الإدارية أقل من حجم الخلل في العمليات التعليمية، ووجود مواد غير ذات قيمة نظراً للخلل الكبير في أدائها بسبب التكرار أو التبسيط الشديد أو ضعف ارتباطها ببقية المواد.

٢- في نهاية الدراسة قدمت الباحثة نموذجاً لإعادة هندسة العمليات في كليات التربية للبنات قائماً على أساس النتائج ومساقاً من حاجات المستفيدين، وكان من بين الاستراتيجيات التي طرحتها الباحثة لتحسين العمليات التعليمية.

٣- زيادة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والاعتماد على الفرق في التدريس، وتحويل الوحدات الدراسية من مواد بسيطة إلى وحدات مركبة بحيث يقدم في الوحدة أكثر من مجال تخصص، واستخدام تقنية المعلومات في التعليم وإرضاء الطالبات أو المستفيدين.

١ - عالية بنت محمد دبيل الجعيد العتيبي: تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة (رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة، يناير ٢٠٠٢).

(٥) دراسة: فريد راغب النجار (٢٠٠٢)^(١)

استهدفت الدراسة:

- ١- تحليل العلاقات المتداخلة بين الإنتاج والتعليم .
 - ٢- تشخيص أسباب أزمة الإنتاجية ودور التعليم والإنتاج .
 - ٣- مناقشة القوى المؤثرة في كل من التعليم والإنتاج .
 - ٤- تبني إدارة جديدة لمنظومة التربية والتعليم .
- واتبعت الدراسة المنهج الوصفي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة التعليم للقضاء على الأزمة التعليمية، يتضمن (التخطيط الاستراتيجي التعليمي، إعادة هندسة العملية التعليمية، إدارة التغيير التنظيمي المقترح، إدارة التغيير التكنولوجي التربوي، هندسة المشروعات التعليمية، تنفيذ وتطبيق برنامج إعادة هندسة التعليم).

(٦) دراسة: يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٢)^(٢)

استهدفت الدراسة الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري، وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، إلى جانب إمكانية وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على منهجية خاصة بإعادة هندسة العمليات، ويطلق عليها هندسة عملية المشروع .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

١ - فريد راغب النجار: إعادة هندسة التعليم للتنمية المستدامة"التعليم للإنتاج والفعالية الإنسانية"، المؤتمر السنوي السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر (جامعة عين شمس: كلية التجارة، ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢) ص ٢٦٥-٣٠١.

٢ - يوسف عبد المعطي مصطفى: "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٦) مارس ٢٠٠٢، ص ١١٥-١٥٧.

وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات للتعليم الجامعي المصري، في ضوء تحليل مفهوم إعادة هندسة العمليات وأبعاده، وعلى ضوء الخبرة الأمريكية في مجال إعادة هندسة تعليمها الجامعي، وعلى ضوء تحليل العديد من المؤتمرات، والندوات، والمقالات لتحقيق الأهداف الآتية:

١- التغيير الإداري والأكاديمي الشامل لمنظومة التعليم الجامعي المصري .

٢- تكوين الموارد البشرية المصرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً إلى تقنياته.

(٧) دراسة: ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي (٢٠٠٣)^(١)

استهدفت الدراسة التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف ومدى ملائمة هذه الأبعاد لإحداث التطور والتغيير الجوهري.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة علي ٢٠٠ موظف وبعض المعالجة الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ منها أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية والأمنية ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تأثير الأداء الوظيفي بالتغيير في الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي.

(٨) دراسة: فؤاد أحمد حلمي (٢٠٠٣)^(٢)

استهدفت الدراسة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدواته لوصف الواقع والمتغيرات فيه، واستطلاع الآراء والاتجاهات، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة.

١ - ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣).

٢ - فؤاد أحمد حلمي: "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣، ص ٢١٩-٢٩٣.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة إلى تصور مقترح لإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربع التالية: الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبية، بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب.

(٩) دراسة: صفاء عبد الرازق أحمد العتري (٢٠٠٤)^(١)

تهدف الدراسة إلى التعرف على العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة من حيث المشكلات والمعوقات؛ بما يمكن من وضع تصور لتحسين تلك العمليات باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في مجال العمل الإداري داخل بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.

وكانت من أهم نتائج تلك الدراسة:

١- أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، التي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي.

٢- وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدرسة الثانوية العامة؛ مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.

٣- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف، والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي.

٤- عدم وضوح مفهوم التوجيه التربوي في أذهان الجميع؛ بسبب عدم وجود التدريب الكافي على أساليب التوجيه التربوي الناجح.

١ - صفاء عبد الرازق أحمد العتري: استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة (رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها، ٢٠٠٤).

(١٠) دراسة: على عبد ربه حسين (٢٠٠٥)^(١)

استهدفت الدراسة محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء كل من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة في المجتمع، وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إعادة هندسة الإدارة - الإدارة بالتجوال - الإدارة بالأهداف)

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

وضع نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي في مصر، في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتجارب بعض الدول .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة منها:

١- إعادة تصميم الهيكل الإداري الجامعي على أساس النتائج والمزج بين المركزية واللامركزية.

٢- إعادة صياغة السياسات والإجراءات الإدارية .

٣- توحيد الأنشطة الإدارية المتشابهة في عملية واحدة .

٤- إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بالجامعة .

٥- تكوين فريق لإعادة الهندسة .

(١١) دراسة: هالة عبد المنعم أحمد سليمان (٢٠٠٥)^(٢)

استهدفت الدراسة الوقوف على اتجاهات إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة، ومبررات استخدام هذا المدخل، ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة، ووضع ضمانات تنفيذه في البيئة المصرية.

١ - على عبد ربه حسين إسماعيل: معالم نموذج لإدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥).

٢ - هالة عبد المنعم أحمد سليمان: إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة ب ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠٠٥).

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ١- بإمكان إعادة الهندسة أن تتقل المدرسة نقلة نوعية بما يحقق تحسناً فائقاً وتميزاً هائلاً.
- ٢- تعتمد إعادة الهندسة على الأسلوب الشمولي في إحداث التغيير التربوي الذي يجمع بين الجوانب التصميمية والسلوكية والتكنولوجية.
- ٣- توجد مداخل عديدة لإدارة التغيير التربوي بالمدرسة منها: إدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والمفاضلة المعيارية، وإعادة هندسة العمليات.
- ٤- وجود قصور كبير في عملية إدارة التغيير التربوي بالمدرسة.
- ٥- عند تناول المدرسة بإعادة التفكير الأساسي فإن هذه العمليات الثلاث (إدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية) تمثل الأضلاع الثلاثة المشكلة لعملية التعلم (المتعلم، والمعلم، والإمكانات المالية) والتي تصب جميعاً في تحقيق تعلم الطالب.
- ٦- تكون الفرصة مواتية لإعادة هندسة عمليات المدرسة إذا توافرت في هذه العمليات ثلاثة شروط هي: أهميتها البالغة لعميل المدرسة (التلميذ وأسرته)، وجدواها الكبيرة في تحقيق وظيفة المدرسة، ووجود خلل شديد في هذه العمليات.

(١٢) دراسة: خالد محمد يونس (٢٠٠٧)^(١)

لقد استهدفت تلك الدراسة الوقوف على واقع التنظيم الإداري للتعليم الثانوي الصناعي في مصر، وبيان الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في التعليم الثانوي الصناعي وأسسها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحليله، واستطلاع رأى بعض أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية حول آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الثانوي الصناعي.

١- خالد محمد يونس محمد: مرجع سابق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ١- التعرف على الأهداف التي يسعى مدخل إعادة الهندسة الإدارية بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى إلى تحقيقها.
- ٢- التعرف على الأسس والمبادئ التي يقوم عليها مدخل إعادة الهندسة الإدارية بمدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى، ضمانا لتحقيق أهدافه كمدخل إدارى معاصر.
- ٣- التوصل إلى أهم متطلبات إعداد مدخل إعادة الهندسة الإدارية للتطبيق على صعيد مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى بجمهورية مصر العربية.
- ٤- اقتراح بعض التوصيات لتطوير أداء مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى، ولتنفيذ دورها.

(١٣) دراسة: هالة أمين مغاوى (٢٠٠٧)^(١)

استهدفت هذه الدراسة توضيح مفهوم ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم الجامعى، مع توضيح أهميته وأنواعه، وتحديد معايير ومؤشرات ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم الجامعى، ورصد واقع ضمان الجودة والاعتماد فى كليات التربية - وبخاصة كلية البنات جامعة عين شمس (الأقسام التربوية) - وكذلك توضيح مفهوم إعادة الهندسة، مع توضيح لأهميتها وخصائصها، وخطوات تطبيقها فى مؤسسات العمل المختلفة، بالإضافة إلى وضع نموذج مقترح يوضح كيفية تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد فى كلية البنات جامعة عين شمس (الأقسام التربوية) باستخدام مدخل إعادة الهندسة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى فى تحقيق أهدافها، واستخدام أسلوب دراسة الحالة بهدف الكشف عن الحقائق الراهنة التى تتعلق بواقع كليات التربية - وبخاصة كلية البنات جامعة عين شمس - ولوضع النموذج المقترح استخدمت الدراسة أسلوب دلفاى للتعرف على رأى الخبراء، ومقترحاتهم، حول كيفية تغيير كلية البنات جامعة عين شمس.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- تهتم كلية البنات جامعة عين شمس على تحقيق ضمان الجودة والاعتماد من خلال إنشاء نظام داخلى لضمان جودة الشعب التربوية بالكلية.

١ - هالة أمين مغاوى: نموذج مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد فى كليات التربية باستخدام مدخل إعادة الهندسة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس ٢٠٠٧).

- تعمل كلية البنات جامعة عين شمس بتحقيق ضمان الجودة والاعتماد من خلال تقييم الأداء وضمان جودة الأقسام الأكاديمية بالكلية.
 - تسهم إعادة الهندسة الإدارية في ضمان جودة كلية البنات جامعة عين شمس من خلال إحداث تغيير جذري في الممارسات والعمليات الإدارية والتعليمية.
- (١٤) دراسة: سعيد شعبان حامد (٢٠٠٨)^(١)

هدفت تلك الدراسة إلى:

- ١- اختبار ودراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها وهي الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة.
 - ٢- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة على تطبيقها.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- ١- أنه لنجاح تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة الفعالة المرتبطة بفرق العمل، تمكين العاملين، المبادأة والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - ٢- جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف تنجح إذا كانت الموارد الموجودة كافية وتم تخصيصها بشكل فعال.
 - ٣- التخطيط الاستراتيجي الفعال يسهل من تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

١ - سعيد شعبان حامد: "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، السنة السابعة والأربعون، الجزء ٢، العدد ٧٠، ٢٠٠٨، ص ٩٥٣-٩٩٤.

(١٥) دراسة: أبو بكر أحمد الصديق (٢٠٠٩)^(١)

هدفت تلك الدراسة إلى بناء نموذج لتطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصف والتحليل لواقع جامعة الأزهر، ومن ثم بناء النموذج المقترح، وسوف تستعين الدراسة بالإدارة الإلكترونية كإطار مرجعي لها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

بناء نموذج لتطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، والتعرف على معوقات تطبيق النموذج المقترح وأساليب التغلب عليها، وكذلك عمل برمجة خطية لهذا النموذج.

(١٦) دراسة: سلطان غالب الديحاني (٢٠٠٩)^(٢)

هدفت هذه الدراسة 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، وثانوي).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية).

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- ١- أن أفراد العينة - بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية - يوافقون بدرجة كبيرة - على أن هناك معوقات عديدة تخص كلاً من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)، مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو

١ - أبو بكر أحمد الصديق: تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية (رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٩).

٢ - سلطان غالب الديحاني: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت - المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم (جامعة الكويت: كلية التربية الأساسية، أبريل ٢٠٠٩)،

المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب المرتبطة بكل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية).

٢- 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 إدارياً إلى ميسر قائد للتغيير.

٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

(١٧) دراسة: على بن عوض سعد محمد عسيري (٢٠٠٩)^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة الإدارية، والأسس النظرية للأساليب الإشرافية، والآلية المقترحة لتطوير تلك الممارسة في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في التعرف على واقع ممارسة بعض الأساليب الإشرافية المتمثلة في الزيارة الصفية، والدروس النموذجية، وتبادل الزيارات.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

١- أن الممارسات الإشرافية لأسلوب الزيارة الصفية وأسلوب الدروس النموذجية وأسلوب تبادل الزيارات تمارس بدرجة متوسطة في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة (التخطيط - التنفيذ - التقييم) للأساليب الإشرافية الثلاثة وفقاً لمتغيرات المؤهل الدراسي، ونوع العمل، وسنوات الخبرة.

١ - على بن عوض سعد محمد عسيري: تطوير ممارسة الأساليب الإشرافية بالمرحلة الثانوية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩).

(١٨) دراسة: أحمد محمد سعيد إبراهيم (٢٠١٠)^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية بالتطبيق على المدرسة الثانوية العامة في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

١- تحاول إدارة المدرسة إحداث التنسيق بين الوحدات الإدارية بينما تحتفظ إدارة المدرسة الثانوية العامة لنفسها بجميع الصلاحيات الإدارية.

٢- يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة بالمدرسة الثانوية العامة، في حين يوجد غموض بالسياسات والنظم الإدارية التي توجه العمل الإداري، وعدم وضوحها لدى الأفراد العاملين بالمدرسة.

٣- تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين في المدرسة على إعادة بناء العمليات الإدارية، إلا أنه لا توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين بالمدرسة.

(١٩) دراسة: خالد محمد فرجون (٢٠١٠)^(٢)

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول لقاعدة من البيانات والتوصيات، استناداً إلى آراء هيئة التدريس والتدريب والطلبة، نحو إيجابيات التعلم المتنقل وسليباته، يمكن الاستفادة منها قبل توظيف هذا النمط من التعلم، عند إعادة هندسة العمليات التعليمية داخل كليات التعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث اعتمد الباحث في البداية على مفهوم إعادة هندسة العمليات والتعلم المتنقل والدراسات التي تناولتهما، وكذلك النقاط ذات الصلة بإيجابيات وسليبات توظيف التعلم المتنقل في التعليم التطبيقي قبل توظيفه، ثم تحليلها وفق إعادة هندسة

١ - أحمد محمد سعيد إبراهيم: فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠).

٢ - خالد محمد فرجون: "خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية"- دراسة استطلاعية"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد (٢٤)، العدد (٩٥)، يونيو ٢٠١٠، ص ١٠١-١٨٠.

العمليات، ثم عرضها على عينة من هيئة التدريس والتدريب والطلبة لاستخلاص التوجهات والفروق بينها وفق متغيرات محددة.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

١- أن التعليم المتنقل مناسب لإدخاله في كليات التعليم التطبيقي وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية.

٢- ضرورة إعادة هندسة النظام التعليمي بإدخال نظم جديدة عند إعادة الهندسة في المؤسسة التعليمية لزيادة إنتاجها والمحافظة على جودة الخريجين في ظل النظم الحديثة والتقنيات المتطورة.

(٢٠) دراسة: سعد عوض الخالدي (٢٠١٠)^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- تقديم تصور مقترح لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام مدخل الهندسة الإدارية.

٢- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

٣- محاولة تخفيف التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

٤- التركيز على دراسة مدخل الهندسة الإدارية ودورها في إحداث تغييرات جذرية فعالة في تحسين إدارة المدرسة الثانوية، ورفع كفاءة مخرجاتها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم والأطر النظرية والمعرفية لمدخل الهندسة الإدارية.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

١- مجموعة من المشكلات المرتبطة بالتخطيط.

١ - سعد عوض الخالدي: استخدام الهندسة الإدارية لمدخل تحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠).

- ٢- مجموعة من المشكلات المرتبطة بالمدير .
- ٣- مجموعة من المشكلات المرتبطة بالمشاركة المجتمعية .
- ٤- تصور مقترح لتفعيل استخدام الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت .

(٢١) دراسة محمد أحمد عوض البربرى (٢٠١١)^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالشكل الذى يؤدي إلى تطوير بعض أساليب تجديد الأداء بهذه الوحدات من خلال الاستفادة من نظام إدارة المعرفة داخلها .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى المسحى .

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- ١- عدم وجود تباين جوهري بين آراء العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق لعمليات إعادة الهندسة وذلك نتيجة للتقارب فى ثقافات رؤساء الوحدات الإدارية .
- ٢- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة وعمليات إعادة الهندسة، وهذا يعنى أن نقص إدراك أهمية إعادة الهندسة يتأثر بنقص المكافآت التى تشجع على تبادل المعرفة ونشرها وليس تخزينها .
- ٣- وجود علاقة قوية بين اكتساب المعرفة وبين كافة عمليات إعادة الهندسة، فيما عدا الهيكل التنظيمى الذى قد يتأثر بطبيعة الحال بنوعية رؤساء ومدبرى الوحدات، مما يعنى أن ارتفاع مستوى اكتساب المعرفة يزيد من إدراك العاملين لإعادة الهندسة .

١- محمد أحمد عوض البربرى: "دور إدارة المعرفة فى إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق" دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، الجزء ٣، العدد ٧٥، يناير ٢٠١١، ص ٤٠٩-٤٨٠ .

ثانياً: دراسات أجنبية

(١) دراسة: Brain J. Caldwell (1997)^(١)

بعنوان: "نظرة كلية لإعادة هندسة التعليم المدرسي من أجل مجتمع المعرفة"

وهدفت الدراسة إلى تحليل الإصلاح في التعليم المدرسي، وذلك من خلال التحليل النقدي للتطور في المدارس ذاتية الإدارة بالمجتمع الاسترالي.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي.

وتتمثل أهم نتائجها فيما يأتي:

١- أن هناك ثلاثة مسارات لإصلاح التعليم المدرسي وهي:

المسار الأول: يعنى بتوفير نظم المدارس المدارة ذاتياً في القطاع العام.

المسار الثاني: ويهتم بالتركيز الصارم على إعادة هيكلة التعليم والتدريس في جميع المدارس.

المسار الثالث: ويتجه نحو إعادة هندسة التعليم المدرسي وفق نظرة جشطلتيه للتمدرس من أجل مجتمع المعلومات (مدارس المستقبل).

٢- ذكر بعض مواصفات مدرسة المستقبل.

٣- تقديم صورة جديدة للمدرسة.

(٢) دراسة: Brent Davies (1997)^(٢)

بعنوان: "إعادة الهندسة وتطبيقاتها في مجال التعليم"

وهدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة واتجاهات إعادة الهندسة، إلى جانب محاولة التعرف على كيفية تبنى حركة الإصلاح، وإعادة الهيكلة في التعليم وجهة النظر المنادية بإعادة الهندسة للوقوف على التغيير الجذري المطلوب في المدارس لمقابلة تحديات الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

1 - Caldwell, Brain J: "A Gestalt For The Reengineering of School Education For The Knowledge Society", School Leadership and Management, J. Vol. 17, No.2, Jun 1997, P.P.15-29.

2- Davies, B.: OP.Cit., P.P.173-185.

وتتمثل أهم نتائجها فيما يأتي:

١- ينصب التركيز الأساسي لإعادة الهندسة على العمليات التي تجري داخل النظام بما في ذلك النظام التعليمي.

٢- يتطلب النجاح في إعادة الهندسة القيام بإعادة هندسة للحالات والصيغ العقلية Mind sets تماماً مثل القيام بإعادة هندسة العمليات.

٣- تسهم الطريقة التي نرى بها التعليم في المستقبل بدور أساسي في اختبار وتبني الاستراتيجية التي نراها ملائمة لتوفير هذا التعليم.

(٣) دراسة: John West-Burnham (1997)^(١)

بعنوان: "القيادة لأجل تعلم إعادة هندسة المفاهيم العقلية"

تهدف الدراسة إلى استخدام فكرة "Mind scape" في إظهار أن الصيغ الحالية المؤثرة على لغة القيادة أصبحت بالية، وغير ملائمة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتتمثل أهم نتائجها فيما يأتي:

١- يمكننا تغيير صياغة المفاهيم، وتغيير السلوك عن طريق تغيير اللغة فقط.

٢- هناك تأثير واضح للتقارب بين اللغات الخاصة بالقيادة وبالتعلم على العكس الألفاظ الخاصة بالإدارة وبالمنهج.

(٤) دراسة: Michael Barber (1997)^(٢)

بعنوان: "إعادة هندسة النظام السياسي التربوي"

تهدف الدراسة إلى إجراء إدارة هندسة جذرية للنظام التعليمي من خلال التغيير الجذري في أسلوب تسيير السياسة التعليمية البريطانية.

وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

1 - West-Burnham, John: "Leadership For Learning Reengineering" Mind Sets", School Leader Ship and Management J., Vol. 17, No.2. Jun 1997.P.P.20-35.

2 - Barber, Michael: "Reengineering The Political Educational System", School Leadership and Management, Vol.17, No.2, Jun 1997.P.P.210-243.

وتتمثل أهم نتائجها فيما يأتي:

أن على صناعات السياسة التعليمية أن يتبعوا القواعد الآتية:

- ١- تحديد الأولويات بصراحة وحزم.
- ٢- استثمار الإنتاجية.
- ٣- التفكير الاستراتيجي.
- ٤- التعلم باستمرار.
- ٥- التعاون الفعال.

(٥) دراسة: D.K. Allen and N.Fifield (1999)^(١)

بعنوان: "إعادة هندسة التغيير في التعليم العالي"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق BPR باعتبارها إستراتيجية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، بحيث تتم الإجابة عن السؤال الآتي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي على تطبيق برامج إعادة الهندسة؟

وتعتمد الدراسة على منهجية دراسة الحالة، وكانت أدواتها المقابلات الشخصية للقائمين على إعادة الهندسة بخمس جامعات في المملكة المتحدة.

وتتمثل أهم النتائج في أنه:

تحد الثقافة التنظيمية وبناء مؤسسات التعليم العالي من درجة التغيير المستهدفة من قبل مشروع إعادة الهندسة، ويتطلب دعم التدريس والتعلم تأكيداً أكبر على التغيير الزائد، ويمكن أن يحقق التغيير الزائد للعملية مكاسب أقل كفاءة وبخاصة عندما يطبق على الخدمات الإدارية.

يلقى مشروع إعادة الهندسة مقاومة من قبل العوامل التنظيمية المحددة في الدراسة وبخاصة قوة الأقسام الأكاديمية، والمكانة المهنية للأكاديمية، والخمول داخل المؤسسات التعليمية العالية، والذي يجعل إعادة الهندسة الجذرية غير واردة.

1 - Allen, D.K. & Fifield, N.: "Reengineering Change in Higher Education", Information Research, Vol. 4, No.3, Feb.1999.P.P.56-86.

At Web Site: <http://informationr.net/ir/4-3/paper56.html>, 16/6/2012.

(٦) دراسة: Celeste Yen (2000)^(١)

بعنوان: "إعادة هندسة منهج مدرسة هونج كونج من أجل الممارسة الوظيفية الشاملة" مجهود مشترك بين المدارس العامة والخاصة"

تهدف الدراسة إلى:

١- محاولة تفصيل نماذج لتطوير المنهج من أجل إعادة هندسة المنهج المدرسي الحالي ومداخل التقييم.

٢- ترقية المنهج، بحيث يتحقق فيه التكامل الوظيفي مع التلاميذ ذوي الحاجات والقدرات المختلفة في المدارس العادية من خلال مجهود تعاوني بين تلك المدارس، ومعلمي المدارس الخاصة في هونج كونج.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتتمثل أهم نتائجها فيما يأتي:

- ١- للمعلمين دور أساسي في التأثير على البناء المنهجي والمحتوى، بل وفرضه أحياناً.
- ٢- يمكن أن يلعب المعلمون دوراً أكبر فعالية في توليد الأفكار للإصلاحات المستقبلية للمنهج العام - الخاص.

(٧) دراسة: Stoica Michail and Others (2004)^(٢)

بعنوان: "استقصاء منهجيات إعادة هندسة العمليات ونظم العمل"

استهدفت الدراسة الوقوف على المنهجيات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات لزيادة فعالية التعليم والتدريب.

1 - Yen,Celeste:"Re-engineering The Hong Kong School Curriculum For Functional Inclusive Practice: A Joint Effort Between General and Special Schools", Study Presented At International Special Education Congress 2000, University of Manchester, 24th – 28th July 2000.

At Web Site: <http://www.isec2000.org.uk/abstracts/papers-y/yuen-1.htm>. 8/10/2011.

2 - Michial, Stoica & Others:"An Investigation of the Methodologies of Busness Process Reengineering and Information Systems", Education Journal, vol(2). No(11).2004. P.P.25-35.

وقد عرض الباحث المنهجيات المختلفة لإعادة هندسة العمليات؛ لتوضيح ودراسة الاختلافات والعناصر المشتركة بينهما، وكذلك استهدفت الدراسة معرفة أسباب وفشل مشروعات إعادة هندسة العمليات.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

١. إعداد نموذج جديد لإعادة هندسة العمليات تتوافر فيه مميزات أفضل .
٢. الدعم الإداري من قبل القيادات التعليمية يؤدي إلى نجاح مشروعات إعادة هندسة العمليات .
٣. معرفة فريق العمل لمنهجيات إعادة الهندسة يساعد في نجاح المشروع .
٤. أهمية الأخذ بمفاهيم ومنهجيات إعادة هندسة العمليات؛ لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في النظام التعليمي.

(٨) دراسة: Choquet Christophe and Corbiere Alain (2006)^(١)

بعنوان: "إطار إعادة هندسة الأنظمة التعليمية"

استهدفت هذه الدراسة تقديم إطار معياري لإعادة هندسة الأنظمة التعليمية في ضوء معايير نموذج التكنولوجيا الداعمة للتعليم (TEL) Technology Enhanced Learning.

ويتكون النموذج من خمس خطوات متناغمة هي: المعلومات، التكنولوجيا، الهندسة، الحوسبة، التشغيل الذاتي . وقد أشارت الدراسة إلى أن النموذج يتم تطبيقه على عدة مراحل وليس علي مرحلة واحدة . كما قارنت الدراسة بين الهندسة العكسية وإعادة الهندسة وتوصلت إلى ملائمة إعادة الهندسة في التربية من خلال ذلك النموذج أكثر من غيره.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١- دعم وتوفير الاتصال بين المسؤولين والعملاء.

٢- توفير نظام إداري فعال.

1 - Christophe, Choquet & Alain, Corbiere: "Reengineering Framework for Systems in Education" Educational Technology and Society, vol(4). No(4) . 2006. P.P.228 - 241 .

٣- تصميم نموذج لإعادة الهندسة.

٤- تقليص العمليات الإدارية.

(٩) دراسة: Saraiva Pedro M , Santos Lino O and Quinta-Ferreira Rosa (٢٠٠٧) M.^(١)

بعنوان: "إعادة هندسة تعليم الهندسة الكيميائية من أجل المستقبل"

وهدفت هذه الدراسة إلى إعادة هندسة التعليم في مجال الهندسة الكيميائية بما يلائم المستقبل. وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة إحداث تغييرات تربوية في ذلك النظام التعليمي بما يتلاءم مع المستقبل. كما ركزت الدراسة على ضرورة إحداث بعض التغييرات الثقافية بالنسبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لقبول ذلك التغيير. وأوضحت الدراسة ضرورة إعادة هندسة بعض المناهج سواء في اللغة الإنجليزية أو البرتغالية في برنامج السنتين الأخيرتين.

(١٠) دراسة: John Jin H. Im (٢٠٠٨) Im^(٢)

بعنوان: "إعادة هندسة التعليم للوصول للتعليم الإلكتروني"

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة الهندسة التعليم من أجل الوصول إلى التربية أ والتعليم الإلكتروني، علماً بأن التربية الإلكترونية ليست قاصرة على التعليم الإلكتروني، ولكنها تشمل أنماط التعليم الافتراضي وأنماط التعليم التقليدي. وقدمت الدراسة ٤ حالات لتطبيق إعادة الهندسة في التربية الإلكترونية تمثلت في:

١- العلوم الجيولوجية في ولاية الميسيسيبي Mississippi State

٢- قسم البساتين وقسم الكيمياء في ولاية نبراسكا Nebraska state .

٣- كلية إدارة الأعمال College of Business

٤- قسم الكيمياء وذلك في ولاية Massachusetts

1 - Pedro M, Saraiva & Lino O, Santos & Rosa M, Quinta-Ferreira:"Reengineering Chemical Engineering Education for the Future. International Conference on Engineering Education, 3-7 September, 2007. P.P.83-105.

2 - Im, John Jin H:"Educational Reengineering For E-Education", IABR and TLC Conference Proceedings San Juan, Puerto Rico, 2008.P.P.37-50.

وقد أشارت الدراسة إلى أن النظام التعليمي برمته يجب أن يلحق به مجموعة من التغيرات حتى يلائم التربية الإلكترونية، كما أشارت إلى ضرورة إحداث تغييرات بيئية وأيضاً إعادة تصميم المناهج منظومة التربية الإلكترونية.

(١١) دراسة: Les Pang and Willim T. Hodson (2008)^(١)

بعنوان: "استخدام المحاكاة فى تعليم إعادة هندسة العمليات"

استهدفت هذه الدراسة توضيح كيفية استخدام تكنولوجيا المحاكاة كأداة تعليمية فعالة فى تفعيل تعلم المفاهيم المرتبطة بإعادة هندسة العمليات.

وقد تم استخدام ثلاثة أمثلة فى كلية إدارة نظم المعلومات، وجامعة الدفاع القومى، كما حاولت الدراسة توضيح عملية التطبيق الناجحة للمحاكاة فى تحسين العمليات، كما ناقشت الدروس المستفادة من هذه الخبرات، وقضايا عملية التطبيق، وتوضيح مستقبل توظيف تكنولوجيا المحاكاة فى التعليم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها:

- تعد المحاكاة أداة تعليمية فعالة حيث تساعد الطلاب على أن يكونوا أكثر ابتكارية فى تنفيذ الأنشطة التعليمية.
- تساعد المحاكاة فى توفير أداة تحليلية لتقييم البدائل المختلفة، وتقديم النتائج للمعنيين.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتى:

❖ **اتفقت** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى مجال الاهتمام وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية باختلاف مسمياتها.

❖ **اختلفت** الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى:

- الربط بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.

- دراسة واقع عمليات الإدارة المدرسية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم)، وكذلك سبل تطويرها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1 - Pang, Les & Hodson, Willim T: The Use of Simulation in Process Reengineering Education, Proceedings of the Winter Simulation Conference, Vol(2), 2008, P.P.1397-1402.

- تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

❖ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكوين تصور عام عن مبادئه، وأساسه، وخصائصه، وأهدافه، ومميزاته، وكيفية تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

- تصميم أداة الدراسة الميدانية وتحديد أبعادها ومفرداتها.

- تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

- صياغة التصور المقترح.

إجراءات البحث

لقد سار البحث الحالي من خلال عدة إجراءات تناولها الباحث في خمسة فصول هي كالاتي:

الفصل الأول: ويتناول الإطار العام لمشكلة البحث.

الفصل الثاني: ويتناول الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الثالث: ويتناول عمليات الإدارة المدرسية من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الرابع: ويتناول إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

الفصل الخامس: ويتناول نتائج البحث وتوصياته.

الفصل الثانى

الإطار المفاهيمى

مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعاده المختلفة (الهندرة)

- تمهيد
- أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها
- ثانياً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها وأهميتها
- ثالثاً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ومجالاتها
- رابعاً: فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية
- خامساً: أدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعائمها
- سادساً: أنواع المؤسسات التعليمية التى تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية والجهات التى تتولاها
- سابعاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (المبررات - المنهجيات - عوامل النجاح والفسل - الصعوبات - المزايا والعيوب - المتطلبات)
- ثامناً: إعادة هندسة العمليات الإدارية والمداخل الإدارية الحديثة
- تاسعاً: بعض الخبرات العالمية فى تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس
- خاتمة

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لدخول إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعاده المختلفة (الهندرة)

• تمهيد

يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم الأزمة وزيادتها^(١).

لذا تحتاج المؤسسات التعليمية إلى إدارة من نوع خاص وبمواصفات معينة؛ إدارة متميزة قادرة على تطوير المؤسسة والنهوض بها وتحديثها، كما تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية في جميع جوانبها حتى تتمكن من مواجهة التحديات الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً مواجهة الأدوار الجديدة التي ينبغي عليها القيام بها تجاه المجتمع المحلي، ويجعلها قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته، ويتضمن ذلك النهوض بكل وظائف الإدارة المدرسية؛ من تخطيط وتنظيم وتقييم وتأديتها بإتقان^(٢).

وأحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، والتي تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرزها، فبعد أن تمكنت عدة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها، وهذا لا يعني التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض المنظمات التي تتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة لا تكفي بهذا الأسلوب (أي الجودة الشاملة) فقط والذي يركز على إحداث تغييرات حدية أو طفيفة نسبياً، فقد لا

١ - وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية

(القاهرة: شركة الأمل للطباعة والنشر، ٢٠٠٩) ص ٣.

٢ - سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ٦٦.

يكون التطوير هو المطلوب أساساً، بل قد يكون ما تحتاجه مثل هذه المنظمات هو التغيير الجذري والجوهري لعملياتها^(١).

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أحدث التقنيات والتحويلات الإدارية بعد إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتي شغلت علماء الإدارة منذ مطلع التسعينيات وحتى الآن، وجاءت لتكمل الجودة وتضيف إليها بعداً مهماً، وهو الاهتمام والتركيز على العمليات وتطويرها بصفاتها جوهر الإدارة والتنظيم والتي تتطلب كل عناية واهتمام^(٢).

ولهذا لجأت الدول المتقدمة إلى هذا الاتجاه الإداري المعاصر، وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يقوم أساساً على التغيير الجذري لتطوير مؤسساتها التعليمية؛ حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيقه في التعليم الجامعي بهدف مواجهة تحدى المنافسة وتقليل التكلفة وعمل توازن للميزانية، ولتحديد الشكل الذي سيكون عليه مستقبل الجامعة في القرن الحادى والعشرين، ثم قامت بعض الدول المتقدمة مثل كوريا واليابان بتطبيق هذا المدخل لإعادة هندسة تعليمها الجامعي^(٣).

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة، فإن الدول النامية ولا سيما التعليم الأساسى المصرى فى أمس الحاجة لإعادة هندسة عملياته الإدارية والأكاديمية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين. فما زال التعليم الأساسى يواجه تحديات تهدد مخرجاته وجودته؛ منها^(٤):

- قلة القدرة على المنافسة.
- والبطء فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير.
- والتنميط فى النظم والمناهج والأساليب.
- وتقادم تقنيات التعليم.

١ - بوحينة قوى: " إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة "، مجلة الباحث، العدد ٥، جامعة ورقلة، ٢٠٠٧.
٢ - مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة " الكيفية التى تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والحياة"، ترجمة: آفاق الإبداع (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، سلسلة الإدارة والأعمال، ١٩٩٩)، ص ١.

٣ - يرجع فى ذلك إلى:

- Grotevant, Swsan M.: Business Engineering and Process Redesin in Higher Education; Art or Science?
At Web Site: <http://www.educause.edu/ir/library.htm> .5/9/2011.
-Allen, D.K. & Fifield, N: Op.Cit., p.7.

4 - Heep Committee: " The Strategic Frame Work for Developing the National System for University & Higher Education, Higher Education Enhancement International Symposium", Vol.4, Mongraphs, Ministry of higher Education, Cairo1999.p.5.

- ضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها

أ- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

يعرف هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " البدء من جديد أى من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعنى ترقيق الثقوب لكى تعمل بصورة أفضل، بل يعنى التخلّى التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة فى كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء⁽¹⁾".

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " إعادة التفكير المبدئى والأساسى وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية فى معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة⁽²⁾".

ويشمل هذا التعريف أربعة عناصر رئيسية تعد المفاتيح فى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهى⁽³⁾:

١- إعادة التفكير بصورة أساسية (Fundamental Rethinking):

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب أن تسأل المؤسسة التعليمية نفسها أسئلة أساسية؛ منها: لماذا نقوم بهذا العمل؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ومن خلال طرح هذه الأسئلة يقوم المسئولون بإعادة النظر فى الأسس والفرضيات المحورية التى تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت فى بعض الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن، لذلك فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من العدم دون أية افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، أى إنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن.

1- Quality Resources the Kraus Organization: Beyond the Basics of Reengineering Survival Tactics for the90s (New York: Ellen Snodgrass, 1994) p.27.

2 - Berge, Zane L: Why not Reengineer Traditional Higher Education?, Edited by, Lisa Ann Petrides: Case Studies on Information Tecnology in Higher Education – Implications for Policy and Practice, London, Idea Group Publishing,2000,p.210.

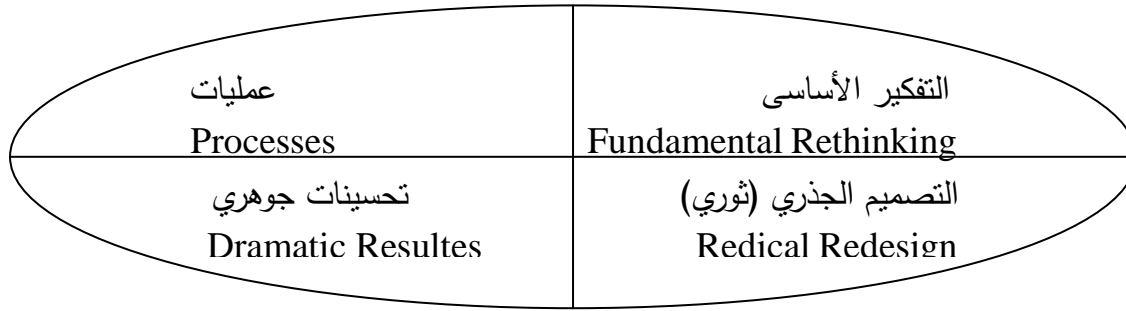
3 - Hammer,Michael: How the Process-Centered Organization is Changing Beyond Reengineering: our Work and Our Lives, Harper Business Essentials, Harper Collins Publishers Inc, USA, 1996,P.19.

٢- العمليات (Processes): يركز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

٣- إعادة التصميم الجذري (Radical Redesign): إعادة التصميم الجذري تعنى التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم، أى التخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل، وبذلك فإنها تعنى التجديد والابتكار وليس تحسين أو تعديل أساليب العمل القائمة.

٤- تحسينات جوهرية أو فائقة أو هائلة (Dramatic Resultes): تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق طفرة هائلة وفائقة فى معدلات الأداء، وتستخدم عندما تكون الحاجة للتغيير ماسة جداً.

ويمكن التعبير عما سبق فى الشكل رقم (١) التالى:



شكل رقم (١)

المرتكزات الأساسية فى مفهوم هامر وتشامبي لإعادة الهندسة^(١)

ومن الجدير بالذكر أن العمليات هي أهم ما احتوى عليه مفهوم هامر وتشامبي لإعادة هندسة العمليات الإدارية. والعمليّة هي " سلسلة مترابطة من الأنشطة والتي تحول مدخلات العمل إلى مخرجاته وتتكون العمليات من ثلاثة أنواع من الأنشطة؛ الأنشطة ذات القيمة المضافة Value add (وهي الأنشطة المهمة بالنسبة للمستهلك) والأنشطة الروتينية Hand-off (وهي الأنشطة التي تساعد على تدفق العمل عبر الحدود التنظيمية والقائمة على الأقسام والوظائف بصفة أساسية) والأنشطة الرقابية Control (وهي الأنشطة التي تنشأ لضبط الأنشطة الروتينية)^(٢).

١ - سيد الهوارى: النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك : دليل المديرين فى عالم متغير تنافسى (القاهرة: مكتبة

عين شمس، ١٩٩٧)، ص ١٦٩.

2 - Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M: Op.Cit., p.8.

وفى ضوء المفهوم السابق للعملية وأنواع أنشطتها يضع "مانجانيللي" تعريفاً أكثر تفصيلاً لإعادة الهندسة العمليات الإدارية فحواه أنها " إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات العمل الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة، لكل من النظم والسياسات والبنى التنظيمية التي تدعم تلك العمليات الاستراتيجية، وذلك لتحسين تدفق العمل والإنتاجية في المنظمة"^(١).

كما يعرفها "عبد المحسن" بأنها " أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي"^(٢).

ويختلف هذا التعريف مع تعريف "مانجانيللي" في الهدف من إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى كل منهما؛ حيث ينصب لدى "مانجانيللي" على تحسين تدفق العمل والإنتاجية، أما الهدف لدى "عبد المحسن" فيركز على توليد تصميم غير تقليدي للعمليات الاستراتيجية، كما لم يصف "عبد المحسن" العمليات الاستراتيجية المختارة بأنها أيضاً ذات قيمة مضافة، أي تحظى باهتمام كبير لدى متلقي الخدمة.

أما "أبو لنسكى" Obolensky فيعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " ما تتحمله المنظمة في سبيل تغيير عملياتها والرقابة الداخلية بها من الشكل الهيراركي الرأسي (الوظيفي التقليدي) إلى الشكل الأفقي (عبر الوظيفي)، والقائم على فرق العمل، والمفلطح الشكل، وذلك بالتركيز على العملية التي ترضى المستهلكين"^(٣).

وتعرفها "مارلين" Marilyn بأنها " مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفاعلية هذه العمليات"^(٤).

1 - Ibid, p.7.

٢ - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء " مدخل جديد - لعالم جديد"، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٩) ص ٢٠٨.

3- Obolensky, Nike: Practical Business Re-engineering Tools and Techniques for Achieving Effective Change (London: Kogan Page, 1995) p.15.

4 - Ardito, Morilyn : The Power of ownership an ethnographic study of parlicipatory action reseorch team engaged in a Reengineering effort , Diss . Abst, Inter , vol 60 , No 11 , May 2000 , P . 4082 .

ويعرفها "أمين عبد العزيز" بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والوفاء باحتياجات المستهلك"^(١).

كما يعرفها تركي سلطان بأنها "إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة للعمل، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات بهدف الوصول إلى انسياب الكل وتحقيق الإنتاجية القصوى داخل المؤسسة"^(٢).

وأيضاً يعرفها العجمي بأنها "إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة"^(٣).

وأخيراً يرى محمد الصيرفي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة تعنى على النطاق الأكبر "إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه"^(٤).

ومن ثم يمكن القول بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية في أبسط معانيها تتمثل في^(٥):

١- التخلص الجذري من العمل الورقي؛ وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي وكذا التخلص من:

- أ- الهياكل التنظيمية المعقدة.
- ب- الأساليب والإجراءات الإدارية المتمثلة فيما يأتي:
- المفاضلة بين المركزية واللامركزية.
- المراجعة الدورية للخطط.
- تحمل المدراء لكافة أعباء اتخاذ القرار.
- المهام الوظيفية البسيطة.

١ - أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١) ص ٣٣.

٢ - تركي إبراهيم سلطان: هندسة التغيير - التغيير الجذري لفن الإدارة "المنهجية والتطبيق"، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦)، ص ٢٤.

٣ - محمد حسين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ٣٢.

٤ - محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار حورس للطباعة والنشر، ٢٠٠٥) ص ١٢.

٥ - محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٠) ص ٩-١٠.

- الإدارات الوظيفية التخصصية.
 - معايير الأداء المتمركزة على الأنشطة.
 - معايير الترقية المتمركزة على الأداء.
 - الثقافات التنظيمية المرتكزة على القيم الحمائية.
 - البدائل الثنائية المرتكزة على إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد.
- ٢- تحليل انسياب الأعمال والخدمات ذات القيمة الاستراتيجية، وذلك بهدف التخلص من الخطوات غير الضرورية.

وفى ضوء ما سبق من تعريفات يمكن للباحث تحديد العناصر الأساسية التي تشملها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة وهى:

- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هى عملية إعادة تفكير أساسية، وهذا يعنى أن المديرين يجب أن يتخلوا عن الأفكار التقليدية ويتبنوا أفكاراً جديدة للتغيير، وأن الإدارة المدرسية يجب أن تجيب على عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أدائها مثل:
 - ما الأنشطة التي تؤديها؟
 - ما الطريقة التي تؤدي بها؟
 - لماذا تؤدي هذه الأنشطة؟
 - لماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟
- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هى عملية إعادة تصميم أساسية، وتقتصر استبعاد كل الهياكل والإجراءات الحالية، وإعادة تنفيذ العمليات بطريقة جديدة، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المدرسة.
- إنها تنصب على العمليات ذات القيمة المضافة للطالب والتي تؤدي داخل المدرسة.
- الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات (IT) فى جهد إعادة هندسة المدرسة للحصول على نقلة نوعية هائلة فى الأداء.

ب- نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثيرين منا، ولا غرابة فى ذلك فهى كلمة عربية جديدة ومركبة من كلمتى هندسة وإدارة، وهى تمثل الترجمة العربية لكلمتى (Business Reengineering)، وقد ظهرت الهندرة فى بداية التسعينات وبالتحديد فى عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية فى عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية

ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالمنا اليوم^(١).

ويمكن تقسيم مراحل ظهور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مرحلتين أساسيتين^(٢):

- المرحلة الأولى (١٩٩١ - ١٩٩٣): ويلاحظ أن هذه المرحلة كانت تتسم فقط بالوعود البراقة من تطبيق إعادة هندسة العمليات، لكن لم تظهر نتائج خلالها.
- المرحلة الثانية (١٩٩٤ وحتى الآن): واتسمت بالوصول إلى نتائج فائقة من إجراء تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسات الأعمال والخدمات والتعليم.

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أحدث المداخل في عالم الإدارة بعد أن تمكنت عدة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور والتحسين المستمرين^(٣)، وبذلك فقد أصبحت هي الطريقة المفضلة لتطوير الأداء بشكل جذري في المنظمات في حقبة التسعينيات، لكن الملاحظ أن هذه الطريقة كانت تقتصر على الدول الصناعية الكبرى خصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث أشارت استطلاعات للرأي أجريت في الولايات المتحدة إلى أن نسبة كبيرة من المنظمات الأمريكية (من ٢٥% إلى ٧٥%) حاولت إعادة هندسة عملياتها^(٤)، ثم خرجت من نطاق الفكر الأمريكي وانطلقت إلى كثير من دول العالم.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- بلال خلف السكارنه: دراسات إدارية معاصرة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)، ص ١١٩.
- سالم صلال راهى الحسنوى: "الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق"، دورية القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٤، ٢٠٠٦، ص ١٢٨.

- Weiss, Tracey B.: Reengineering Performance Management (Florida: St. Luciepress, 1997) p.p.14-15.

2 - Hammer , Michael and Champy, James: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolation, Harper Business Essentials, Harper Collins Publishers Inc, USA, 2003,P.8.

٣ - بلال خلف السكارنه: مرجع سابق، ص ١٢٠.

- ٤ - عادل على هراس: "إعادة هندسة العمليات بدون تكنولوجيا المعلومات : نموذج لمنظمات العمالة الكثيفة مع التطبيق على البيئة الجامعية المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل بكلية التجارة - جامعة طنطا، العدد ٢، ١٩٩٧، ص ٣.

ثانياً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها وأهميتها

أ. مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

تركز جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية على الوصول إلى تحسينات جوهرية في جودة المنتج والسرعة في أداء العمليات والتجديد فيها وتقديم الخدمات، كما تركز على المراجعة المستمرة للهيكل الإداري للمدرسة ومراجعة الممارسات التي يقوم بها لتحقيق أهداف المدرسة وزيادة إنتاجيتها^(١). ويتطلب تحقيق ذلك التأكيد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوى عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي من أهمها^(٢):

- ١- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات الإدارة المدرسية.
 - ٢- إعادة التفكير في الوضع الحالي للإدارة المدرسية.
 - ٣- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
 - ٤- التركيز على العمليات وليس على الوظائف.
 - ٥- شمول الإدارة المدرسية ككل (العمليات، النظم، السياسات، والهيكل).
 - ٦- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
 - ٧- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
 - ٨- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
- وتذكر مصادر أخرى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوى عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي من أهمها:

- ١- القيادة والالتزام: تعد المسؤولية الأساسية للإدارة المدرسية هي تطوير رؤية المدرسة ورسالتها، وهذا يحدد السياق الذي تعمل فيه المدرسة، لذا ينبغي أن تكون الإدارة المدرسية متماشية مع البيئة المتغيرة وتأخذ على عاتقها المسؤولية وتتصرف بدافعية عالية^(٣).

1 - Decenzo, David A.& Robbins, Stephen P.: Human Resource Management (New York: John Wiley & Sons Inc, 7th.ed., 2002) P.46.

٢ - جمال الدين مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص ٦٩.

٣ - يوسف عبد المعطى مصطفى: مرجع سابق، ص ص ١٣٥ - ١٣٦.

- ٢- **تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة:** من خلال التركيز على استخدام الضوابط الرقابية فى حدود فاعليتها والقضاء على الإفراط المستمر فى أداء هذه العمليات، وكذلك تقليص خطوط الاتصال بين مستويات الإدارة المدرسية المختلفة^(١).
- ٣- **التعامل مع الموارد الموزعة لا مركزياً كما لو كانت مركزية:** إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمناسبة جعل من الممكن إتمام عملية الإشراف والتخطيط للمواد اللامركزية كما لو كانت متاحة مركزياً؛ فقواعد البيانات المركزية بكل مدرسة وشبكات الاتصال الإلكترونية تمكن من ربط كثير من الوحدات اللامركزية فى المجالات التعليمية المختلفة مع الاحتفاظ بمرونتهم واستجابتهم للعلاء^(٢).
- ٤- **ربط الأنشطة التى تتكامل فى نتائجها:** حيث يمكن ربط هذه الأنشطة معاً من خلال نظم الاتصال الفعالة وذلك أثناء الأداء، ومن ثم يتحقق التكامل الذى يساعد على سهولة توزيع المهام والأدوار بين الأفراد، والتخلص من الأخطاء، والتعاون فى إنجاز المهام الملقاه على عاتقهم^(٣).
- ٥- **التركيز على النتائج وليس المهام:** ويقصد بذلك أن يتم تصميم وظيفة الفرد أو الإدارة المدرسية فى ضوء الهدف أو النتيجة بدلاً من المهمة أو سلسلة المهام؛ حيث إن التنظيم حول النتائج يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر فى تنفيذ الأعمال المدرسية والاستجابة لاحتياجات ورغبات الطلاب والعاملين^(٤).
- ٦- **التركيز على التنظيمات الأفقية:** تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على الانتقال من التنظيم الإدارى الهرمى إلى التنظيم الشبكي الذى يعتمد على مجموعات العمل القاعدية الصغيرة المتكاملة، والتى تعمل فى إطار الخطة المتفق عليها، وبالتالي تقل مستويات الإدارة الوسيطة التى تفصل بين القيادات والعاملين فى الإدارة المدرسية^(٥)، وبالتالي فإن القيمة الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية هى قدرتها على تشجيع التفكير الجديد

١ - أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات (المنصورة: المكتبة العصرية، ١٩٩٧)، ص ٩٢.

٢ - سونيا محمد البكرى: إدارة الجودة الكلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢)، ص ٣١٤.

3 - Dalin, Per: School Development : Theories and Strategies (London: Continuum International Publishing Group, 2005) p. 54.

٤- على عبد ربه حسين إسماعيل: تطوير إدارة التعليم الجامعى فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة " دراسة نظرية وتطبيقية" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧)، ص ١٣١.

٥- محمد محمد سكران: نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعة المصرية على ضوء تحديات المستقبل، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى - رؤية لجامعة المستقبل (جامعة القاهرة، الجزء الأول، ٢٢- ٢٤ مايو

١٩٩٩)، ص ٦٩.

الذى يعمل على إزالة التسلسل الإدارى الوظيفى وابتكار علاقات جديدة ومباشرة مع العاملين بالإدارة المدرسية^(١).

٧- **تبسيط العمليات:** فالعملية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتداخلة التى تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات والتى تشكل قيمة للعميل؛ فالعملاء لا يعطون أى اهتمام بالعمليات، ولكن ينصب كل اهتماماتهم على المخرجات، وإعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب أن تكون العمليات بسيطة، أما العمليات المتعددة فهى بحاجة إلى إعادة تصميم وتبسيط^(٢).

٨- **تحقيق الرقابة الذاتية:** حيث تعمل الرقابة الذاتية على حرية وضع جدول العمل للأفراد، وتدريب بعضهم البعض على تنمية المهارات اللازمة لأداء العمل، وتقييم أنفسهم، وتجعلهم مسئولين عن جودة الأداء فى العمل^(٣).

وتهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة بإحداث تحسينات جوهرية فى منظومة التعليم المدرسى من ناحية الجودة والسرعة والتجديد والتنوع والخدمات التعليمية التى تقدمها المدراس استجابة لاحتياجات الطلاب والمجتمع، ويتوقف نجاح ذلك على وجود مجموعة من المبادئ من أهمها^(٤):

- ١- التركيز على نتائج ومخرجات العمليات الإدارية والربط بين المهام والواجبات التى يتم تأديتها بواسطة الأفراد العاملين فى وظيفة واحدة، بحيث يودى ذلك إلى نتائج فعالة.
- ٢- التركيز على الطالب؛ حيث يتم تقليل المهام الداخلية التى لا تسهم فى إشباع حاجات الطالب وبالتالي المجتمع، من خلال تحسين أداء العاملين والقضاء على المعوقات التنظيمية.
- ٣- دمج المعلومات المهمة لتنفيذ العمل، بحيث يصبح للأفراد المسئولين عن جمع المعلومات الدور الفعال فى عملية تشغيل ومعالجة هذه المعلومات.

1 - Boudreau, John W. & Milkovich, Georg T.: Human Resource Management (Australia: Irwin, 7th.ed, 1994) p.254.

٢- سعد عوض الخالدى: مرجع سابق، ص ٧١.
نقلًا عن:

يوسف عبد المعطى مصطفى: تنوع التعليم الثانوى وعلاقاته بالتنمية، المؤتمر الثالث والعشرون " التعليم والتنمية بين الواقع والطموح" (الكويت: جمعية المعلمين الكويتية ، ١٩٩٤)، ص ٢٩.

3 - Schermerhorn, John R.: Management (New York : John Wiley & Sons Inc, 6th.ed., 2001).P.357.

4 - Ann I., Mahoney: Reengineering for results(New York : Association Management, 1997) pp. 133 – 134.

٤ - وجود توازن بين الأنشطة المتوازنة والإجراءات بدلاً من دمج النتائج.

مما سبق يتضح أن تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية يؤدي إلى إعادة صياغة المفاهيم والعمليات الإدارية الحالية، بما يبسط إجراءات الإدارة المدرسية التي تتسم بالتعقيد؛ حيث إن هذه الإجراءات تم تصميمها من قبل في ضوء افتراضات وسياسات وأهداف تعليمية تختلف كثيراً عما يسود في الوقت الحالى.

بـ خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

يختلف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة عن مداخل التطوير الإدارى الأخرى فى أنه مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلى للمدرسة بشكل جذرى وسريع، كما أنه قد يتطلب حذف أو استحداث لوظيفة أو لقسم أو إدارة، وبناء على ذلك حدد الباحثون والممارسون مجموعة من الخصائص التى تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن المداخل الإدارية الحديثة من أهمها^(١):

١ - التوجه بالعملية (التحول من الهيكل الوظيفى إلى العمليات)؛ حيث تحاول إعادة هندسة العمليات الإدارية التغلب على بعض المشاكل التى نتجت عن الهيكل الوظيفى، وذلك من خلال الاهتمام بالعمليات الموجودة بالمدرسة وإعادة هندستها.

١ - يرجع فى ذلك إلى:

- Kutschker, M.: Reengineering of Business Processes in Multinational Corporation, The Institute International Research Conference Working Paper, No. 95,1997, p.p.10-15.
- Davenport, T.: "Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM, Planning Review" Computerworld, Vol. 21, No. 3,1993, p.11.
- Barton, R.: "Business Process Reengineering", Business Quarterly, Vol. 57, No. 3,1993, p.101.
- Charles, C.: The Impact of Downsizing and Reengineering on Human Resources as Perceived by a Selected Population, Diss. Abs. Int., Vol. 58, No. 8, February 1998, p.3203.A.

- على عبد ربه حسين إسماعيل: تطوير إدارة التعليم الجامعى فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة " دراسة نظرية وتطبيقية"، مرجع سابق، ص ص ١٣٤ - ١٣٥.

- سمير أبو الفتوح صالح: إعادة هندسة منظومة التعليم فى مصر " رؤى مستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، المؤتمر العلمى السنوى الثانى " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى"، كلية التجارة، جامعة الزقازيق فرع بنها، ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧، ص ٤٢.

- ٢- تشمل كافة العمليات بالمؤسسة؛ إعادة هندسة العمليات الإدارية تغطي كافة العمليات وليست العمليات التشغيلية فقط.
- ٣- يمكن تحديد المسئول عنها؛ فالإدارة العليا هي المسئولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك للتأكد من أن جهود التحسين المستمر بالمؤسسة تتم بشكل جيد.
- ٤- التوجه بالعميل؛ فجهود إعادة هندسة العمليات الإدارية تتوجه بالعميل لإشباع حاجاته ورغباته، كما أن مخرجات العمليات بالمؤسسة لا تدعم أهداف المؤسسة فحسب، بل أيضاً تشبع حاجات ورغبات العميل، كما أن العميل يجب أن يساهم في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تقديمه لرأيه ومقترحاته فيها.
- ٥- تشمل تغيير جوهرى فى العمليات والبدء من الصفر.
- ٦- المقارنة المرجعية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال قياسها ومقارنتها بالعمليات النموذجية (المثالية) وذلك بالاستعانة بالمؤسسات ذات الخبرة فى هذا المجال.
- ٧- الاعتماد بشكل رئيسى على تقنية المعلومات الإدارية.
- ٨- تسعى لكسر كل القوالب القديمة فى الفكر الإدارى مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت.
- ٩- الاستخدام الابتكارى لتكنولوجيا المعلومات؛ فهذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أنها أحد العوامل الأساسية فى إنجازها.
- ١٠- تنمى اتجاهات الرضا الوظيفى الإيجابية لدى العاملين تجاه الإدارة، وزملاء العمل، والمدرسة بصفة عامة.
- ١١- تحفيز العاملين ومشاركتهم فى عملية صنع القرارات، حيث يلاحظ أن المنظمات التى تتبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم بإسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين، ومن ثم يستدعى الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكراً على المديرين فقط.
- ١٢- دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة، وذلك فى حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة أو المتقاربة والتى تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة^(١).
- ١٣- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفى، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية فى الوظيفة الواحدة بدلاً من مهام بسيطة وروتينية^(٢).

١ - مايكل هامر وجيمس شامبى: مرجع سابق، ص ٣٥.

٢ - نفس المرجع السابق

١٤ - إنجاز العمل فى مكانه؛ ففى المدارس التقليدية يعتمد نظام العمل على التخصص الكامل، فى حين أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدى العمل نفسه من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة مما يؤدى إلى تحسين الأداء العام بالمدرسة.

١٥ - الجمع بين المركزية واللامركزية؛ حيث تتمكن المدارس التى تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية فى عملياتها؛ حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفى الوقت نفسه تمكن المدرسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة^(١).

ج- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن أهمية تبنى إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين، وتبسيط أنظمة العمل، وتحقيق المرونة، واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية، والقضاء على الإسراف والفاقد والتالف، وحسن الإدارة رغم قلة الموارد، وتحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، وتحفيز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات^(٢).

ويشير مكنيكول (McNicol) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية فى عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذرى لتحقيق تحسينات ثورية فى معايير الأداء المهمة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة المتميزة، وسرعة إنجاز العمل^(٣).

كما يركز أحمد وآخرون (Ahmed and Others) على أهمية تبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال توظيف التكنولوجيا، ودورها فى تمكين المسؤولين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يسهم بدرجة كبيرة فى تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بتغذية راجعة (Feedback) عن سير الأعمال والأنشطة التى تمارسها، وعن قدراتها التنافسية فى مواجهة المنظمات الأخرى^(٤).

١ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص ١٢٨ - ١٢٩.

٢ - ممدوح الرفاعى: "إعادة هندسة العمليات" مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس

At web site : http://www.dr_mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc, 5/12/2012.

3 - McNicol, Sarah: "The Challenges of Strategic Planning in Academic Library World", New Library World, Vol.106, Issue 11/12, 2005, P.P.496 -509.

4 - Ahmed & Others: "Business Process Reengineering: Critical Factors in Higher Education" Management Journal of Bradford, Vol.13, No.3, 2007, P.P.451-455.

كما ترجع أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لما يمكن أن تحققه للتنظيم الإداري داخل المدرسة من خلال^(١):

- ١- إعادة تنظيم العاملين في فرق ذات إدارة ذاتية.
- ٢- تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليلئم التغيير في العمليات، وذلك في توزيع الاختصاصات وتوزيع الأعمال ووضع البرامج المختلفة وتوزيع المسؤوليات والمهام على العاملين بالإضافة إلى إعادة هيكلة الوظائف.
- ٤- تقليل خطوط الاتصال إلى المستوى المناسب لتأدية العمل المطلوب.
- ٥- مراجعة السياسات والإجراءات والقواعد وتعديلها بما يناسب المتغيرات الجديدة.
- ٦- إعادة صياغة بعض الوحدات والمقررات الدراسية الموجودة بالكتب المقررة بهدف تحسين تدريسها.
- ٧- تجريب طرق وأساليب جديدة بالنسبة لمجموعة من المعلمين مثل التعليم بالتلفزيون والتعليم المبرمج والتعليم عن بعد والمبرمج الصغير.
- ٨- تحديد معايير الأداء المطلوب سواء من العاملين أم الإدارة ومقارنتها بالأداء العالمى.

ثالثاً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ومجالاتها

أ- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخلاً استراتيجياً جديداً يهدف إلى الثورة على المفاهيم الإدارية القديمة ونظم الإدارة التقليدية السائدة في المؤسسات التعليمية لتغيير ثقافتها وتصميم مناهج إدارية جديدة، ونظم عمل مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييراً جذرياً في مستويات الأداء لرفع إنتاجية العاملين بتحسينات فائقة وليست هامشية وتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في الأداء بدرجات كبيرة، بما يساهم في التوافق مع المتغيرات المحلية والدولية المحيطة بتلك المؤسسات^(٢).

وتختلف أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية من مدرسة لأخرى وفقاً لظروف كل مدرسة وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما تختلف هذه الأهداف في ذات المدرسة من وقت لآخر وفقاً لما تريده من تطوير النظم الإدارية لديها، وطبقاً لما تتبناه المدرسة من منهج التطوير

١ - سلامة عبد العظيم حسين: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة" رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد ١٢، العدد ٤٨، ٢٠٠١، ص ٥٣.

٢ - سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ٧٥.

الدائم والمستمر^(١). وبصفة عامة تركز أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة في بعدين؛ تربوي تعليمي واقتصادي، ويمكن توضيح ذلك في النقاط الآتية^(٢):

- ١- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين الإدارة وهيئة التدريس من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الطلبة وأهداف المدرسة.
- ٢- **التركيز على المتعلمين:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة إلى التركيز على آراء الطلبة من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- ٣- **السرعة:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ٤- **الجودة:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب احتياجات ورغبات الطلاب.
- ٥- **تخفيض التكلفة:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

1 - Michael, Barber: Reengineering the Political Educational System, School Leadership and Management, Vol. 17, No. 2,1997, p.5.

٢ - يرجع في ذلك إلى:

- خالد محمد فرجون: مرجع سابق ، ص ص ١١٦ - ١١٧.

- ديون عبد القادر: "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة" مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح بالجزائر، ع (٦)، ٢٠٠٨، ص١٦٧.

- Belarmino, A.& Canteli, S.: "Business Process Reengineering and University Organization" Anormative Approach from the Spanish Case", Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 23, No. 1, 2001, p.p. 63 – 73.

كما أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها^(١):

- ١- جعل المدرسة أكثر قدرة على المنافسة.
- ٢- إحداث تحسينات جوهرية في العمليات الإدارية.
- ٣- تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة في وضع أهداف المدرسة.
- ٤- منح العاملين سلطة اتخاذ القرار في موقع العمل بالمدرسة.
- ٥- تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية.
- ٦- التخلص من الروتين والإجراءات الإدارية غير الضرورية والعمليات الإدارية غير الفعالة.
- ٧- توفير أمان التسجيل الإلكتروني للبيانات.
- ٨- الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل منظومة التعليم.

بـ مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية في أية مؤسسة تبنى على منهج يبدأ بأخذ آراء القائمين عليه والمستفيدين منه لإعادة التصميم الجذري لمكونات المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في وقت قصير نسبياً وتطوير جذري في معايير قياس الأداء الحاسمة ذات الصلة بالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وذلك من خلال تجزئتها وتحويلها إلى وظائف متنوعة يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافية والتنظيمية^(٢)، وتحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية عندما يتم تغيير أكثر من ٧٠% من العمليات بالمدرسة^(٣)، وبناءً على ذلك فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تشمل المجالات الآتية:

- ١- **العمليات الإدارية:** وهي الأنشطة المتداخلة ذات الصلة التي تؤدي إلى إنجاز محدد، وتشكل العمليات المحور الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفيصل التغيير الجذري فيها، والتركيز عليها ميزها من غيرها من وسائل التطوير الإداري التقليدية، والتي تنصب الجهود

١ - يرجع في ذلك إلى:

- يوسف عبد العاطى مصطفى: نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٣٢.

- Allen, Allnoch: Reengineering should Lead to Empowerment, HE Solutions, Vol. 30, Issue I, Jan. 1998, p.1.

٢ - خالد محمد فرجون: مرجع سابق، ص ١١٣ - ١١٤.

٣ - راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١)، ص ٢٧.

فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من (منظمات - إدارات - أقسام)^(١).

٢- إعادة التصميم الجذري للوضع القائم: وهي عملية معقدة وليس لها نمط واحد بل هي متعددة الجوانب مثل^(٢):

• إعادة صياغة المفاهيم الإدارية الأساسية في العمل المدرسي والأدوار والمسئوليات والقيم والمهارات والحوافز.

• إعادة تصميم العمليات الإدارية بالمدرسة مع وضع سياسة جديدة لتدريب العاملين عليها.

• إعادة النظر في الأسس التي تحدد الأساليب المتبعة في العمل المدرسي.

٣- النظم والسياسات الإدارية: حيث يجب مراجعة النظم والسياسات التي تخدم العملية الإدارية بالمدرسة، واستحداث نظم وأساليب واستراتيجيات إدارية لزيادة الأداء وتحسين المخرجات^(٣).

رابعاً: فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضح فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء مثل جودة المنتج، والخدمة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتخفيض زمن أداء العمليات، وتحسين مستويات الأداء وتطبيق مفهوم الموظف الشامل القادر على الإدلاء بـ (حديث المصعد)؛ أي الذي يكون قادراً على شرح مجال عمل المؤسسة في وقت قصير جداً يعادل الوقت الذي يستغرقه المصعد من طابق المبنى إلى الطابق الذي يليه^(٤).

١ - فؤاد أحمد حلمي: مرجع سابق، ص ٢٣٩.

٢ - فانتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١)، ص ٣٩.

3 - David, Paper J.: Construction and Empirical Validation of a Theoretical Model for Process Reengineering, Diss. Abs.Int., Vol. 56, No. 7, January 1996, p. 2767.A.

4 - Champy, James: Reengineering Management The mandate for New Leader Ship (New York: Harper Business, 1995) p.42.

وبشكل عام يمكن تقسيم الفوائد المترتبة على إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية^(١):

أ- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها الإدارة المدرسية مثل:

- ١- إتمام عمليات متكاملة وليست جزئيات صغيرة.
- ٢- سرعة إنجاز العمل.
- ٣- التوصل إلى طرق جديدة لأداء العمليات.
- ٤- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل في كل عملية.
- ٥- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمي.

ب- الجوانب التنظيمية التي تؤديها الإدارة المدرسية والتي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل

التنظيمي المتبع، ومن هذه الجوانب التنظيمية:

- ١- تقليل المجهود المستندى والأوراق اللازمة.
- ٢- اختصار خطوات العمل.
- ٣- تقليل درجة المركزية.
- ٤- تخفيض الإجراءات.
- ٥- توسيع صلاحيات العاملين.
- ٦- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرار.

ج- الجوانب السلوكية والتي تتعلق بمجموع العاملين؛ مديرين ومرؤوسين، ومن هذه الجوانب:

- ١- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ٢- إحساس العامل بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
- ٣- شعور الأفراد بأهميتهم نتيجة تنوع مهارتهم وقدرتهم على أداء أعمال متنوعة.
- ٤- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- ٥- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المدرسة التي يعملون فيها.
- ٦- زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف المنشودة.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- سعيد شعبان حامد: مرجع سابق، ص ٩٦١.

- Gingele, J. & Others: Amodling Technique for Reengineering Business Process Controlled by ISO 9001, Computer in Industry, Vol. 49, No. 1, 2002, pp. 235 - 253.

٧- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.

د- بيئة ومناخ العمل ومنها:

- ١- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسئولية.
- ٢- نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- ٣- التوقف عن السلوب التقليدي للرقابة وتشجيع تحمل المسئولية والرقابة الذاتية.
- ٤- مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدى والرغبة فى التفوق.
- ٥- ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل.
- ٦- تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

خامساً: أدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعائمها

١- أدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك أنواع متعددة من الأدوات التي يمكن استخدامها في إطار المنهجيات العديدة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولضمان القيام بمراجعة منتظمة للأدوات المستخدمة، فإن الفئات التالية تمثل مرجعاً لنموذج أدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية^(١).

- ١- إدارة المشروع أو العملية: خطة، وجدولة، وميزانية، وتقرير، ومشروعات متابعة.
- ٢- التنسيق: توزيع الخطط وتداول أحداث التفاصيل للخطط.
- ٣- النموذج: عمل نموذج من شيء ما لفهم تركيبه وطريقة عمله (نموذج عمل)
- ٤- تحليل العمليات: تقسيم العمل إلى أجزاء، وتداخلات هذه الأجزاء.
- ٥- تحليل وتصميم الموارد البشرية: تحليل وتصميم وإنشاءات الجزء البشرى من النظام.
- ٦- تطوير النظام: تحويل التحليلات إلى عملية تجارية.

١ - تركى ابراهيم سلطان: مرجع سابق، ص ١٠٢.

ووفقاً لتصنيف آخر يمكن تقسيم الأدوات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى^(١):

- أدوات خاصة بتحليل المستهلك.
- أدوات خاصة بتحليل العمليات.
- أدوات خاصة بتحليل العاملين.
- أدوات خاصة بتحليل المشاركين.

وبشكل أكثر تفصيلاً يتضح فيه الأدوات المستخدمة داخل كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية، يقدم توماس التصنيف الآتي^(٢).

- أدوات ضبط (فهم) العملية؛ أمثلتها: نماذج العمل ومخططات التدفق.
- أدوات تحليل العملية، ومنها التحليلات الإحصائية التحليل المقارن النمذجة الدينامية.
- أدوات إعادة تصميم العملية ومنها القياسات المختلفة لتدفق العمل.
- أدوات التوثيق.

فنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد أساساً على كيفية التطبيق السليم للأداة، ولذلك فإن اختيار الأداة يعد عاملاً من عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولذلك هناك أنواع متعددة من الأدوات منها التفكير الاستقرائي، ويتطلب التفكير الاستقرائي البدء - أولاً - بالتفكير في الحلول المحتملة وتنظيمها، ثم البحث عن المشاكل، وقد يستخدم أيضاً نقاط التقدم الداخلية Internal Benchmarking، وتعنى المقارنة بين عملية أو جزء من عملية داخل نفس المؤسسة، أو نقاط التقدم الخارجية External Benchmarking، وتعنى المقارنة بين عملية وعملية أخرى لمنظمات مختلفة، أو نقاط التقدم غير التنافسية Benchmarking Non Competitive، وهو المقارنة مع منظمات خارجية لا تعتبر منافسة للمنظمة بصورة مباشرة، أو نقاط التقدم التنافسية Competitive Benchmarking، وهو المقارنة بين المؤسسات المنافسة في نفس مجال الخدمات، أو نقاط التقدم في مجال الأداء Performance Benchmarking، وهو قياس مستويات الأداء المحقق في عمليات مختلفة عن طريق مدى تحقيق العوامل الخمسة (الجودة - السرعة - الاعتمادية

1 - Obolensky, Nicke: Op.Cit., pp. 251 - 275.

2 - Thomas, C. Coulson: Op.Cit., pp. 143 - 155.

- المرونة - التكلفة) بالنسبة لعملية معينة في المنظمة مع العمليات المشابهة في منظمات أخرى، أو نقاط التقدم في المجال التطبيقي Practice Benchmarking^(١).

ب- دعائم إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من الدعائم أو العوامل المساندة لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها^(٢):

١ - تقنية المعلومات

تعد تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أية جهود لإعادة هندسة العمليات الإدارية انطلاقاً من كونها عاملاً أساسياً ومسانداً، ولكن هذا لا يعنى أن مجرد إدخال الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة قائمة سيؤدي إلى إعادة هندسة أساليب معالجتها؛ ففي كثير من الأحيان نجد أن تطبيق النظم الآلية قد يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة ١٠% فقط بالمقارنة بنسبة تحسين الأداء التي قد تتجاوز الـ ٩٠% نتيجة إعادة هندسة العمليات الإدارية. وفيما يلي نستعرض بعض الأمثلة للقواعد الإضافية حول تنظيم العمل والتي يمكن تغييرها بواسطة مختلف أساليب تقنية المعلومات وذلك على النحو الآتي^(٣):

- ❖ إظهار المعلومات في عدة مواقع في الوقت نفسه، وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.
- ❖ قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء، وذلك من خلال النظم الخبيرة.
- ❖ إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الاتصال.
- ❖ اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار.
- ❖ يمكن للموظفين الميدانيين استقبال واختزان وإرسال المعلومات في كافة المواقع التي يتواجد بها من خلال الحاسبات النقالة.
- ❖ مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.

وهكذا نجد أن تقنية المعلومات تعد من العوامل المساندة الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، غير أنها لا تعتبر العنصر الأساسي الوحيد لها، بل إن هناك عناصر أخرى، وذلك على النحو الموضح بعد.

١ - أبو بكر أحمد الصديق: مرجع سابق، ص ٦٧.

٢ - محمد عبده حافظ : مرجع سابق، ص ٣٠-٣٥.

٣ - مايكل هامر وجيمس شامبي: مرجع سابق، ص ٥٧.

٢ - الموارد البشرية

إذا تم الافتراض بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فهذا يعنى بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب بالضرورة مواجهة قضية الموارد البشرية، وذلك من خلال^(١):

- ❖ توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.
- ❖ الاهتمام بالتدريب سواء أكان التغيير على عمليات جديدة أم لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أم للعمل في فرق عمل، أم لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وفي كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة كل الإمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب.
- ❖ إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد؛ فمثلاً إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات، فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفة^(٢).

٣ - العمليات

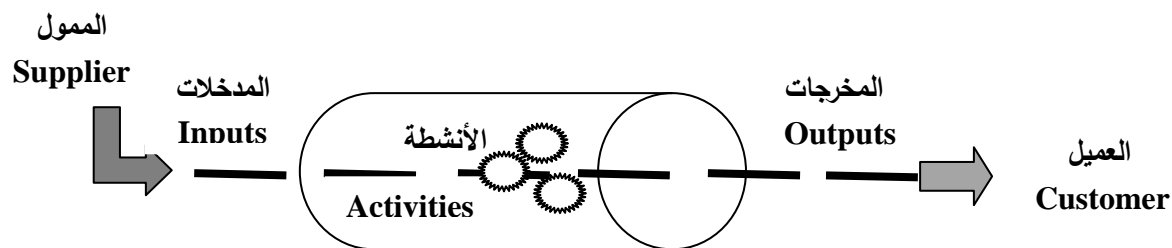
يتميز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية، ولذلك فإعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية التنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ويقصد بالعملية هنا " سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة المدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل" ويتضح هذا التعريف من الشكل رقم (٢) الآتي^(٣):

١ - بوحينة قوى: مرجع سابق، ١٣٧.

٢ - راوية حسن، مرجع سابق، ص ٢٩-٣٠.

٣ - أحمد بن صالح عبد الحفيظ: المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣)



شكل (٢)

مكونات العملية

سادساً: أنواع المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية والجهات التي تتولاها

أ. أنواع المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية

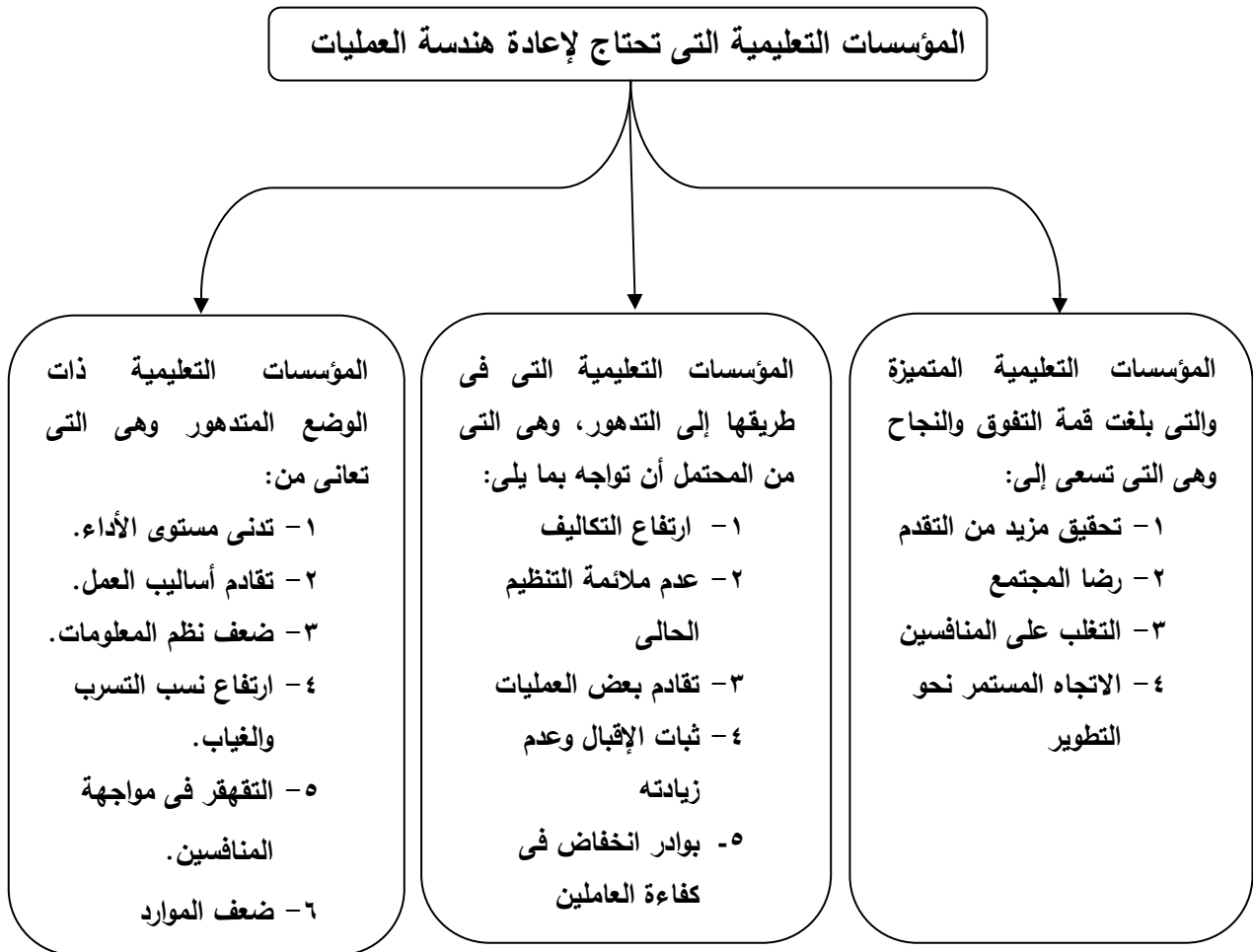
هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التعليمية التي يمكن أن تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية

وهي^(١):

١. المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المؤسسات التي تعاني من مشكلات كثيرة كارتفاع جودة خريجها وارتفاع تكاليفها، وبالتالي تكون غير قادرة على المنافسة وتحقيق الأهداف المنشودة، وهنا يكون دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تمكينها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.
٢. المؤسسات التعليمية التي في طريقها إلى التدهور: وهي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور كارتفاع تكاليفها وقلة الإقبال عليها، وهذه المؤسسات تصارع من أجل البقاء، ولا تمتلك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوى، وتحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها بين المنافسين.
٣. المؤسسات التعليمية المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي تلك المؤسسات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على المنافسين وتترعب على القمة، وهذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين.

1 - Hammer, M.: Reengineering Work" Don't Automate Arbitrate, Harvard Business Review, Vol.20, No.2,1990, p.104 -112.

والشكل رقم (٣) التالي يوضح هذه الأنواع الثلاثة^(١).



شكل (٣)

المؤسسات التعليمية التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية

١ - هذا الشكل من إعداد الباحث.

بـ الجهات التي تتولى إعادة هندسة العمليات الإدارية (القائمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية)

إن الأفراد هم الذين يقومون بإعادة هندسة العمليات الإدارية وليس التنظيمات، فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد المسؤولين عنها، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية (القائمين بها) على النحو الآتي^(١):

١ - قائد العملية

قائد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوى الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم، واقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وفي العادة لا يتم تكليف مسئول تنفيذي معين بمهام قيادة إعادة هندسة العمليات الإدارية وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أى مسئول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة، بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتحديد العمل بالمدرسة وتحسين وضعها الحالي، كما يقوم بإعطاء إشارة البداية.

٢ - صاحب العملية

يجب أن يتولى مسئولية توجيه إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد المديرين فى مستوى إدارى عال وذوى مسئوليات إدارية ميدانية، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذه داخل المنظمة، فإذا كان دور القائد يتمثل فى تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية على نطاق واسع فإن دور هذا المدير يتمثل فى توجيه إعادة هندسة العمليات الإدارية فى نطاق أقل وعلى مستوى محدد.

١ - يرجع فى ذلك إلى:

- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ١٢٥ - ١٢٦.
- سعيد يسن عامر وعلى محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٨)، ص ١١٣.
- سيد الهوارى: منظمة القرن الحادى والعشرين (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩)، ص ١٣٠.
- نقلاً عن:
- محمد الخشروم ونبيل موسى: إدارة الأعمال (الرياض : مكتبة الشقرى، ١٩٩٩)، ص ١٢٣.

٣- فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية

هم مجموعة الأفراد المختصين بإعادة هندسة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ولا يستطيع أعضاء أى فريق القيام بإعادة هندسة لأكثر من عملية واحدة فى كل مرة، مما يعنى أنه عند الرغبة فى إعادة الهندسة لأكثر من عملية أو أكثر من مجال فى وقت يجب وجود أكثر من فريق عمل، ويكون أعضاء الفريق بسيطاً، ويتكون عادةً من خمسة إلى عشرة أفراد من داخل وخارج المدرسة.

٤- اللجنة الموجهة

هى لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية الكلية ومراقبتها وتطبيقها.

٥- منسق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتمثل دور المنسق فى العمل كمساعد رئيسى لقائد العملية فيما يتعلق بعمليات إعادة الهندسة، ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً بالقائد، وهو الشخص المسئول عن تطوير أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة والتنسيق بين العمليات المنفصلة بها.

مما سبق يتضح أن القائمين بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة يتمثلون فى؛ قائد العملية، صاحب العملية، وفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، واللجنة الموجهة، ومنسق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تكون هناك مسميات مختلفة لهؤلاء الأفراد، إلا أنه يتضح أن الأفراد هم الذين يقومون بإعادة هندسة العمليات الإدارية وليس التنظيمات الداخلية كما ذكرنا سابقاً.

وعلى هذا الأساس إذا أرادت إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح، فإن عليها اختيار وتنظيم وتدريب الأفراد المؤهلين والمبدعين والذين يمكنهم تنفيذ عمليات التطبيق بمهارة، وأن يتوفر لديهم الالتزام الذاتى لإنجاز الأهداف المرجو تحقيقها والربط بين الأداء والنتائج، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة توفير القيادات التعليمية ذات العقليات الإدارية الناجحة والمتجددة.

سابعاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (المبررات - المنهجيات - عوامل النجاح والفشل - الصعوبات - المزايا والمخاطر - المتطلبات).

أ. مبررات إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعنى إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة البناء من القمة إلى القاعدة أو العكس، وتشمل إحداث تغييرات فى التصور والثقافة التنظيمية وأساليب أداء العمل، كما تشمل إعادة تصميم العمليات الفعلية والعمليات المساندة. فالخلل الذى يواجه المدرسة كمؤسسة تعليمية قد يكون فى أساليب أداء العمل، وقد يكون فى الإدارة أو فى التنظيم، وقد يكون فى التصور أو الرؤية والرسالة، لهذا لا بد من استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية لإعادة بناء العمليات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من الألف إلى الياء، وذلك لكونها تقود إلى^(١):

- ضمان القدرة على المنافسة والقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة.
- تكوين هياكل تنظيمية تساند متطلبات التعلم فى عصر تكنولوجيا المعلومات وتتيح الفرصة لعملية الإبداع والابتكار فى مجال التدريس والتعلم.
- تحسين خدمة تقديم المواد والبرامج التعليمية.
- تقليل التكاليف.
- زيادة قدرة المدارس على تبنى ثقافة سوق العمل ونظرياته فى الإنتاج والإدارة.
- المساعدة على إيجاد برامج تعليم متميز بالمرونة والتنوع.

وهناك مجموعة من الأسباب التى تدعو إلى ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، من

أهمها ماأتى^(٢):

- تغيير فى أهداف المدرسة يتحتم معه إعادة تنظيمها بما يتفق مع إمكانية تحقيق تلك الأهداف.

١ - سعد عوض الخالدى: مرجع سابق، ص ص ٨١ - ٨٢.

نقلًا عن:

- مسعود خضر القرشى و جوبير مطر الثببتي: أساليب إعادة بناء التعليم فى الدراسات العليا فى جامعات المملكة العربية السعودية، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية " توجهات مستقبلية" (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، أبريل ٢٠٠١)، ص ٧١.

٢ - يرجع فى ذلك إلى:

- على السلمى: خواطر فى الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١)، ص ٣٥١.

- محمد محمد إبراهيم: الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة المدخل للتميز الإدارى" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠)، ص ٢٦٤.

- تغير ملموس في حجم المدرسة سواء كان التغير نتيجة للتوسع أو نتيجة للتقلص والاضمحلال، وهذا يوجب إعادة تنظيم المدرسة حتى تتلائم مع الأوضاع الجديدة.
 - ثبات فشل التنظيم القائم وعجزه عن تحقيق أهداف المدرسة، وأصبح إصلاح أى أمر لا يرجى منه فائدة.
 - إدخال أساليب جديدة في العمل المدرسى لتحقيق قدر أكبر من الرقابة والمحاسبية.
 - التحول من المركزية إلى اللامركزية في الإدارة، وذلك أمر يتحتم معه تعديل التنظيم القائم وهذا يظهر بوضوح في كثير من المدارس التي تتوسع في استخدام الأسلوب اللامركزي.
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسى يحتاج الأمر إلى تغيير جوهري في الأساليب والبرامج المستخدمة داخل المدرسة.
 - تغير الظروف والأحوال الاقتصادية واللجوء إلى تنفيذ سياسات اقتصادية جديدة مثل سياسة الدول لتحقيق الانفتاح الاقتصادى، وهو الأمر الذى يدعو إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في بعض المدارس التي قد تتأثر بهذه السياسة الجديدة.
 - ظهور صراعات قوية داخل المدرسة مما يضطر السلطات المسؤولة إلى إعادة النظر في النظام القائم ووضع تنظيمات جديدة تمكن من القضاء على هذه الصراعات.
 - توضيح اختصاص كل مستوى بحيث يمكن اتخاذ القرار عند المستوى الإدارى الذى ينبغى أن يتخذ عنده القرار حتى لا يتهرب بعض المديرين من اختصاصهم وفى حدود مسؤولياتهم.
 - وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب من حيث القدرات وحاجة العمل.
 - ثبات الهياكل التنظيمية والوظيفية لفترة طويلة دون إجراء أى تغيير طبقاً للظروف السائدة، بمعنى الجمود التام وعدم وجود أى اهتمام نحو تطويرها، بحجة أن تطوير تلك الهياكل يقع على عاتق أجهزة أخرى خارجية.
 - التوسع فى عدد التقسيمات التنظيمية بما لا تعكس حاجة حقيقية للعمل مما يؤدي إلى الارتباك فى العمل، وإهدار الكفاءات فى وظائف إشرافية بدون مبرر وتعطيل العمل بغير مبرر أيضاً.
- بـ منهجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية**

إن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتمثل فى الخط الفكرى الذى يتبناه الباحث بناءً على الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التى يقوم بمعالجتها لتحديد أبعادها وعلاقتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة، ومنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضمن

شقين: أحدهما شق عقلي ونظري يتمثل في الصورة الذهنية لمشكلات المدرسة وأساليب المعالجة، والآخر يتمثل في كيفية تطبيق أساليب المعالجة التي توصل إليها الباحث لمعالجة المشكلة^(١).

كما أن العامل الذي يعول عليه الكثير لنجاح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أو فشله هو منهجية التطبيق؛ حيث يرى كيم (Kim) أنه لا يمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن تحقق نتائج إيجابية ملموسة ما لم يكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة (Comprehensive Methodology) تساعد على تحقيقها بكفاءة عالية، وتتضمن أدبيات إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج التي اتبعت في النماذج الناجحة بها؛ منها^(٢):

١ - منهج ديفنبروت وشورت (Devanport & Short)

يتضمن منهج ديفنبروت وزميله وشورت (١٩٩٣) خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، نوجزها فيما يلي:

- تصميم تصور واضح للمنظمة.
- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.
- رصد العمليات الممارسة في المنظمة.
- بناء العمليات الجديدة.
- تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة.

٢ - منهج جوهان وآخرين (Gohan and others)

يتضمن منهج جوهان وآخرين (١٩٩٣) ست مراحل لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل الإدارية المساعدة.
- مرحلة الإعداد والتمهيد: تنظيم فريق العمل ورصد الأهداف.
- مرحلة التحليل: تشخيص العمليات الحالية.
- مرحلة إعادة التصميم: دراسة البدائل المتاحة ووضع النموذج للعمليات الجديدة.
- مرحلة إعادة البناء: تشغيل النظام الجديد.

١ - فؤاد أحمد حلمي: مرجع سابق، ص ٢٤٣.

2 - Jeff, Hiatt: Reengineering (BPR) Methodologies (United State: Loveland, 1999), p.p 25-27.

At Web Site: <http://www.prosci.com/bpr.method.htm> .6/11/2011.

- مرحلة المراجعة والاختيار: قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

٣- منهجية ميشيل هامر وجيمس شامبي

لم يحدد هامر وشامبي منهجاً لإعادة الهندسة، وإنما اعتمداً على توفير فريق لإعادة هندسة العمليات الإدارية من شأنه أن يقدم رؤى يمكنها أن تحقق نتائج ترضى المستهلك^(١). وتعتمد منهجية هامر وشامبي (١٩٩٣) على عدة مبادئ هي^(٢):

- توفير قبول الإدارة العليا.
- وضع مجموعة واضحة من الأهداف.
- تحديد ما يرغب المستهلكون فعلاً.
- وضع تصور مثالي.
- الاستعانة بالتكنولوجيا باعتبارها ميسرة للعمل.
- تحويل المنظمات إلى فرق عمليات.
- التنظيم حول المخرجات لا المهام.
- اتخاذ القرار في مكان تأدية العمل.
- الحصول على المعلومات فوراً ومن المصدر.

٤- منهجية دانيال موريس (Daniel Morris) وجول براندون (Joel Brandon)^(٣)

تتكون منهجية موريس وبراندون (١٩٩٣) من قسمين رئيسيين: القسم الأول هو تحديد الموضوع أو المكانة positioning والثاني هو إعادة الهندسة Reengineering.

ففي القسم الأول: يتم تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة في إطار غايات محددة وأهداف صارمة، وفي الوقت نفسه تقديم نموذج للعمل الحالي في صورة خرائط نشاط العمل (BAM) ثم يخضع هذا النموذج للتحليل لتحديد مشروعات إعادة الهندسة.

1 - Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M.: Op. Cit., pp. 288 .

٢ - يرجع في ذلك إلى:

- مايكل هامر وجيمس شامبي: مرجع سابق، ص ٣٣-٣٩.

- Mathew, Johnes: "Reengineering", International Encyclopedia of Business and Management, London, Routledge, Vol.5, 1996, p.4278.

3 - Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M.: Op. Cit., pp. 292.

أما القسم الثاني: فيقوم على تشكيل فرق المشروع، وتتكون هذه المنهجية من تسع خطوات، تبدأ بتحديد الفرص، ثم تعريف وتقويم الحلول البديلة، يليه اختيار العمل الأكثر ملائمة وتنفيذه، ويتبع ذلك باستكمال مشروع الإعادة، وتحديث البيانات، أو وضع نموذج جديد للعمل يستخدم كأساس لأي تغيير تال.

إلا أن هذه المنهجية قلما تستخدم؛ نظراً لغلبة الشكل القصصي عليها، وتقديمها بدون تحديد واضح للمهام أو نواتج العمل.

٥- منهج كلاين (Klein)

يتضمن منهج كلاين (١٩٩٤) خمس مراحل أساسية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، إيضاح أهداف المؤسسة والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.
- مرحلة التصور: وتتمثل في تحديد العمليات الجوهرية التي ستشملها إعادة التنظيم الجذري.
- مرحلة المواجهة: وهي تتضمن مجموعتين هما؛ التصميم التقني للعمليات وتنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.
- مرحلة التحول: وتتمثل في وضع العملية في صورتها النهائية وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكلية كاملة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٦- منهجية تشارلز ب. أدير (Charles B. Adair) وبروس أ. موراي (Bruce A. Murray)^(١)

وتفترض منهجية أدير وموراي (١٩٩٤) أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتكون من حلقتين متسلسلتين:

الحلقة الأولى: ويتحدد فيها أي العوامل تحتاج إلى إعادة هندسة، والبدء في فهم المستهلك، وفهم السوق، والتحرك خلال روية عريضة لتحديد استراتيجيات وصيغ العمليات.

والحلقة الثانية: وتعتبر عن المدخل الكلاسيكي لإعادة الهندسة، وتستمر كلتا الحلقتين بواسطة فرق إعادة الهندسة والتي تعمل في مشروعات عديدة داخل المنظمة.

1 - *Ibid.*, p. 284.

وتتكون هذه المنهجية من ست خطوات يحتوى كل منها على عدد من المهام التابعة، كما يتضح بها استخدام العديد من أساليب الإدارة التقليدية مثل: تحليل تدفق العمل Work Flow Analysis وتحليل زمن الدورة Cycle Time Analysis والمفاضلة المعيارية Benchmarking.

٧- منهجية جيمس ريجان (James Regan)

تتضمن منهجية ريجان (١٩٩٥) خمس مراحل أساسية هي^(١):

- بدء المشروع.
- فهم عمليات العمل.
- تقويم عمليات العمل.
- مراجعة الافتراضات واتخاذ القرارات المناسبة.
- التنفيذ.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المراحل الخمس تتفق مع المراحل الأساسية الكبرى لأي نشاط من حيث جمع وتوفير المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم تطوير الخطة وتنفيذها، وهو ما اتضح من مراحل "جيمس ريجان" الخمس؛ فالمرحلة الثلاث الأولى تعبر عن جمع المعلومات، والمرحلتان الأخيرتان تعبران عن اتخاذ القرار وتنفيذه^(٢).

ومن إيجابيات منهجية "جيمس ريجان" أنه اهتم بكل مرحلة، ونظر إليها من خلال مجموعة من المحطات؛ ففي كل مرحلة أوضح الهدف منها، وحدد نواتجها، ووثق (وصف) العملية الخاصة بكل منها، كما أورد قائمة بالمعايير الخارجية اللازمة لإجراء المرحلة، وقدم الأدوات والطرق المستخدمة داخل المرحلة، وأخيراً أوضح المخاطر المحتملة وما قد تتعرض له المرحلة من مشكلات^(٣).

٨- منهجية ريموند إل مانجانيللي (Raymond L. Manganelli)

تتكون منهجية مانجانيللي (١٩٩٥) من خمس مراحل وتتضمن داخلها خمساً وأربعين خطوة، ومن أبرز ملامحها أنها تركز على إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية ذات القيمة

1- James, Regan: Crunch Time: How to Reengineer Your Organization (London: Century Business Ltd, 1995) p. 54.

2 - Ibid.: p. 53

3 - Ibid.: p. 55.

المضافة، وتوضح كل من المراحل الخمس جزءاً منطقياً من عملية إعادة الهندسة، كما تقدم نتائج تفيد في المراحل التالية، وفيما يلي توضيحاً لتلك المراحل⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: الإعداد Preparation

وتبدأ بتنمية اتفاق (إجماع) إداري حول غايات وأهداف اختراق العمل، والتي تمثل الغرض من وجود هذا المشروع، كما توضح فيها الصلة الأساسية بين أهداف اختراق العمل، وأداء العملية المعاد هندستها، كذلك يبدأ فيها تعريف محددات المشروع من حيث: الجدول الزمني، والتكلفة، والمخاطرة، والتغيير التنظيمي؛ هذا بالإضافة إلى تحديد فريق الإعادة والتدريبات اللازمة له، ووضع خطة مبدئية لإدارة التغيير.

المرحلة الثانية: التحديد Identification

ويتم فيها تطوير نموذج العمل الموجه بالمستهلك، وتحديد العمليات الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، ووضع خرائط المنظمات والموارد والأحجام لعمليات وألويات معينة، بالإضافة إلى اقتراح عمليات معينة باعتبار أن هناك مدى أوسع لتأثير أغراض إعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة: الرؤية (التصور) Vision

وهي تسعى إلى التوصل إلى الفرص المخترقة في العمليات وتحليلها وهيكلتها كتصور للتغيير الجذري.

المرحلة الرابعة: الحل solution

وتنقسم بالفعل إلى قسمين يكاد يكونان متوازيين وهما:

الأول: تطوير تصميم فني للعمليات يفيد في تنفيذ التصور.

الثاني: تقديم تصميم "اجتماعي" وهو ينظم ويرتب الموارد البشرية والتي سوف تؤدي عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المرحلة الخامسة: التحويل Transformation

وتعنى بتنفيذ تصور العملية، وما يقتضيه ذلك من تطويرات في السنوات التالية، والشروع في عمل إنتاج مبدئي وآخر كامل من خلال العمليات الجديدة.

1 - Manganeli, Raymond L. & Klein, Mark M.: Op. Cit., pp. 30-31.

٩- منهجية نيك أبولنسكى (Nick Obolinsky)

تتضمن منهجية نيك أبولنسكى أربعة مداخل رئيسية وهي^(١):

(١) **know what you want** : تحديد ماذا تريد، وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

توضيح حاجة المنظمة إلى التغيير وقدرتها عليه، وتوضيح كيفية تلبية احتياجات المنتمين إلى المنظمة بشكل أفضل، ووضع إطار عمل للنجاح يعتمد على التخطيط وتيسير الاتصال، وفي هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عبر وظيفي Cross –functional Team لتحليل احتياجات العناصر الرئيسية بالمنظمة، وهم: المستهلكون، والموظفون، والمعاونون، وأصحاب الأسهم.

(٢) **make a plane** : وضع خطة العمل.

(٣) **do it** : افعلها، وتنقسم هذه المرحلة إلى جانبين رئيسيين:

الأول: يختص بتوفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لضمان نجاح التنفيذ.

الثاني: يتعلق بالأساليب الثقافية؛ والتي يمكن استخدامها لدعم التغيير.

(٤) **Monitor** : المراقبة، وفيها يتم ضبط التقدم نحو الهدف، وما يتم الحصول عليه من نتائج.

١٠- منهج تشانج كيم (Kim)

يتضمن منهج كيم (١٩٩٦) لإعادة هندسة العمليات الإدارية خمس مراحل أساسية وهي:

- مرحلة التصور أو الرؤية: وتتمثل في تحديد رؤى العمل وأهداف المشروع وتقييم العمليات الحالية.
- مرحلة التحديد: وتتمثل في تكوين فريق العمل، رصد العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، تحديد حدود المشروع، إعداد خطة العمل، تقييم النتائج المتوقعة.
- مرحلة التحليل: وتتمثل في توثيق العمليات الحالية وتشخيصها، كما يتم تحديد الهدف الأساسى للعمل وتطوير مقاييس الأداء وتحديد أهداف الأداء التنظيمى.
- مرحلة التصميم: وتتمثل في طرح البدائل الممكنة وتقييمها وتصميم العمليات الجديدة، تصميم وهيكل نظم المعلومات، تصميم نموذج أصلى أساسى.
- مرحلة التطبيق: وتتمثل في تشغيل نظم العمليات الجديدة، إجراء للضبط والمراجعة وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.

1 - Obolensky, Nicke: Op. Cit. pp. 20 - 28 .

١١ - منهج الموجى وآخرين

يتضمن منهج الموجى وآخرين (١٩٩٩) لإعادة هندسة العمليات الإدارية ست مراحل أساسية وهى^(١): تحديد الحاجة للتغيير سواء فى الموقف الحالى أم فى المستقبل، ثم تحديد المرحلة المطلوب إعادة هندستها مسترشداً بالمعايير، ثم تحديد دعائم التغيير المطلوب؛ سواء أكانت تكنولوجيا المعلومات أم جوانب بشرية أم تنظيمية، ثم تحليل وفهم العملية بشكلها الحالى وتحديد المقترحات، وتستهدف هذه المرحلة تحديد الأنشطة الإجرائية، ثم وضع تصميم جديد لإجراء العملية (New Process Design)، ثم تنفيذ العملية بعد إعادة هندستها وتحديد الأدوار واضحة.

١٢ - منهج جفرى إن لوينثال^(٢)

هذه الطريقة مشتقة من منهجية ريموند إل مانجانيللى، وتتضمن منهجية جفرى إن لوينثال (٢٠٠٢) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة أربع مراحل رئيسة تحوى بداخلها ثلاث عشرة خطوة فرعية، وهذه المراحل هى:

• المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للتغيير^(٣) Preparing For Change : تضع

المرحلة الأولى من إعادة الهندسة الإعداد للتغيير أساساً للأنشطة المستقبلية؛ فتتضمن هذه المرحلة طريقة الشوكتان للتغيير؛ فأولاً تقدم المقدار الحرج الضرورى لأى جهود تغيير، بمعنى أنها تبنى الفهم والدعم من الإدارة وتزيد الوعى فى عملية إعادة الهندسة، كما أنها تقدم التوجيه لجهود إعادة الهندسة وتبنى عملية المراجعة والتصديق، وثانياً التحول الثقافى؛ حيث تؤدى إلى قبول وتشجيع العاملين وذلك بتعليمهم حول الأحداث المستقبلية ودورهم فى عملية التغيير القادمة. وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما:

١ - بهيرة الموجى وآخرون: إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل كمي لاتخاذ القرار" (جامعة طنطا: كلية التجارة بكفر الشيخ، ١٩٩٩)، ص ١٤٣.

٢ - يرجع فى ذلك إلى:

- جفرى إن لوينثال: إعادة هندسة المنظمة "منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة" - تعريب خالد عبدالله الدخيل الله - مراجعة سرور على إبراهيم سرور (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر، ٢٠٠٢) ص ص ٤٥-١٦٤.

- Lowenthal, Jeffrey N.: Reengineering the Organization "A Step – by- Step Approach to Corporate Revitalization"(New York: John Wiley and Sons, 1992) P.P.40- 145.

٣ - جفرى إن لوينثال: مرجع سابق، ص ص ٥٥ - ٥٩.

١- تستكشف الإدارة المدرسية عملية إعادة الهندسة: فى هذه الخطوة يجب أن تُعد الإدارة المدرسية المسرح لعملية إعادة الهندسة ككل، وإذا لم تقتنع الإدارة المدرسية فى عملية التغيير هذه تتجه الجهود للفشل.

٢- إعداد قوة العمل بالمدرسة للارتباط والتغيير: هذه الخطوة مشابهة للخطوة الأولى، لكنها تتضمن إعداد قوة العمل كلها للتغيرات المحتملة وإخبار العاملين بالمدرسة بدورهم فى جهود إعادة الهندسة.

وفى النهاية يمكن تحديد المشاركين فى هذه المرحلة، وهم كالاتى:

- الإدارة (المدير - مجلس إدارة المدرسة).
- لجنة إعادة الهندسة (الرئيس - الأعضاء).
- الأكاديميون بالمدرسة (المدرسين - المشرفين).
- الإداريون بالمدرسة (باختلاف درجاتهم الوظيفية).

• المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط للتغيير^(١) **Planning For Change**: هذه

المرحلة تتم بالتوازي مع المرحلة (الإعداد للتغيير)، وتتم هذه المرحلة فى ثلاث خطوات رئيسية تبدأ باستحداث رؤية ورسالة و مبادئ إرشادية، ثم وضع خطط عمل إستراتيجية (٣ - ٥) سنوات، ثم تطوير خطط عمل سنوية، وفيما يلى شرح بسيط لتلك الخطوات:

١- استحداث رؤية ورسالة ومبادئ إرشادية: وتمثل هذه الخطوة الأساس فى التخطيط لعملية إعادة الهندسة، وفى هذه الخطوة يتم وضع الأساس لعملية التخطيط، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة ومبادئ إرشادية جديدة ومناسبة مع عمليات التغيير.

٢- تطوير خطه إستراتيجية من (٣-٥) سنوات: بعد إتمام الخطوة الأولى من تحديد الكفاءات الجوهرية الرؤية والرسالة والمبادئ الإرشادية لابد من وضع خطة للتغيير وتتميز هذه الخطة بأنها خطة إستراتيجية تتم خلال (٣-٥) سنوات.

٣- تطوير خطط عمليات أو اختراق سنوية: تضمن خطط العمليات السنوية أن المدرسة تكون فى شكل منتظم لأسفل أى إلى مستوى الأقسام، كما تعطى فريق القيادة أداة لتقويم أنشطة الأقسام ومراقبة هذه الأنشطة على أساس شهرى، وربع سنوى، وسنوى، كما تتيح أيضاً للقيادة تقويم أنشطة مجالاتهم لتناسقها مع أنشطة المدرسة.

١ - جفرى إن لوينثال: مرجع سابق، ص ٦٩-٨٦.

• المرحلة الثالثة: مرحلة تصميم التغيير^(١) Designing change:

في مرحلتى الإعداد والتخطيط للتغيير تنظر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى المدرسة ككل، مما يعنى إعداد العاملين بالمدرسة للتغيير القادم وتأسيس اللجنة القيادية لإعادة الهندسة، بينما تمثل هذه المرحلة الجزء الحقيقي لإعادة الهندسة، حيث تحاول وضع تصور منطقي لتنفيذ العمليات الإدارية بالمدرسة.

وفى بداية هذه المرحلة توجد حاجة لتحديد واختيار قائد المشروع، ويتحمل هذا الشخص مسؤولية قيادة الفريق، وتوجيه الأفراد الذين سيصممون التغيير، كما يكون همزة وصل بين فريق التصميم واللجنة القيادية لإعادة الهندسة، وتتم هذه المرحلة من خلال ست خطوات رئيسية وهى كالتالى:

١- تحديد عمليات الأعمال الحالية: فى هذه الخطوة تحدد اللجنة القيادية لإعادة الهندسة

العمليات المهمة القليلة والتي من خلالها تحقق المدرسة احتياجات الطلاب والعاملين على نحو منتظم، كما أن هذه العمليات تتميز بأنها:

- تلبى الاحتياجات الداخلية والخارجية للعملاء.
- تنسم بالاستقرار.
- ترتبط بالكفاءات الجوهرية للمدرسة.
- يمكن قياسها ومتابعتها.

٢- تحديد المدى لمشروع تمثيل العملية: يُعد قائد المشروع المدى للمشروع وذلك من خلال

مجموعه من الخطوات الفرعية هي :-

- تحديد المتأثرين بالعملية Identify Process Stock Holders
- استحداث رسالة وأهداف للمشروع Create the Project,s Mission and Goals
- بناء واختيار أعضاء الفريق Structure and Select Team Members
- تطوير خطة عمل مبدئية Develop Work plan

٣- تمثيل وتحليل العملية Map and Analyze the processes

فى هذه الخطوة سوف يمثل فريق المشروع العملية التى تحتاج لإعادة هندسة مرتين؛ أولاً: يمثل الفريق العملية باستخدام أسلوب الهندسة النمطية الصناعية (خريطة مسار)؛ وتوضح خريطة المسار التعاقب المنطقي للمهام ونقاط المراقبة إلا أنها تحتوى على رؤية محدودة جداً للعملية المراد

١ - المرجع السابق: ص ١٠١-١٠٢.

إعادة هندستها. وثانياً: رسم المسار المتكامل، ويساعد في تجاوز تلك المحدودية الموجودة في خريطة المسار، كما يمثل أنماط الاتصالات للعملية تحت المراجعة، وعندما تكون كلتا الخريطين متاحة سوف يدرس فريق إعادة الهندسة القيود على العملية الموجودة، وذلك بعمل تحليل قيد العملية وتحليل العامل الثقافي في العملية.

٤- استحداث العملية المثالية Create The Ideal Process

في هذه الخطوة يكون لدى فريق إعادة الهندسة جميع المعلومات التي يحتاجها لاستحداث العملية المثالية، ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات فرعية هي كالتالي:

- وصف العملية المثالية على الورق Describe the Ideal Process On paper

- مقارنة العملية الحالية مع العملية المثالية

- تقييم الفجوات Assess the Gaps

٥- اختبار العملية الجديدة Test the New Process: في هذه الخطوة تقدم التغييرات المقترحة إلى اللجنة القيادية لإعادة الهندسة والمساهمين للموافقة عليها.

٦- تنفيذ العملية الجديدة Implement The New Process: خلال التقديم للجنة القيادية لإعادة الهندسة، يجب أن يتأكد فريق إعادة الهندسة أن جميع المتأثرين بالعملية يفهمون ويتعاونون ومتفقون على دعم نتائج العمل الاسترشادي، كما يجب أن يتفق الجميع أن البيئة التي نفذ بها العمل الاسترشادي تسمح بتعميم النتائج على المدرسة ككل، وإذا تحقق ما سبق فإن فريق إعادة الهندسة واللجنة القيادية لإعادة الهندسة تعد للتنفيذ الكلي للعملية الجديدة.

• المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم التغيير^(١) Evaluating change

إن الهدف من هذه المرحلة الأخيرة هو تقييم النشاط السابق وتطوير أهداف وألويات للسنة القادمة، وتستخدم التغذية المرتجعة من جميع أنشطة إعادة الهندسة بالإضافة إلى مراجعة الأداء التنظيمي في هذا التقييم، ويفترض إتمام عملية التقييم على الأقل كل ربع سنة من أجل تمكين الإدارة من التأكد من أن جهود إعادة الهندسة متسقة مع خطة العمليات.

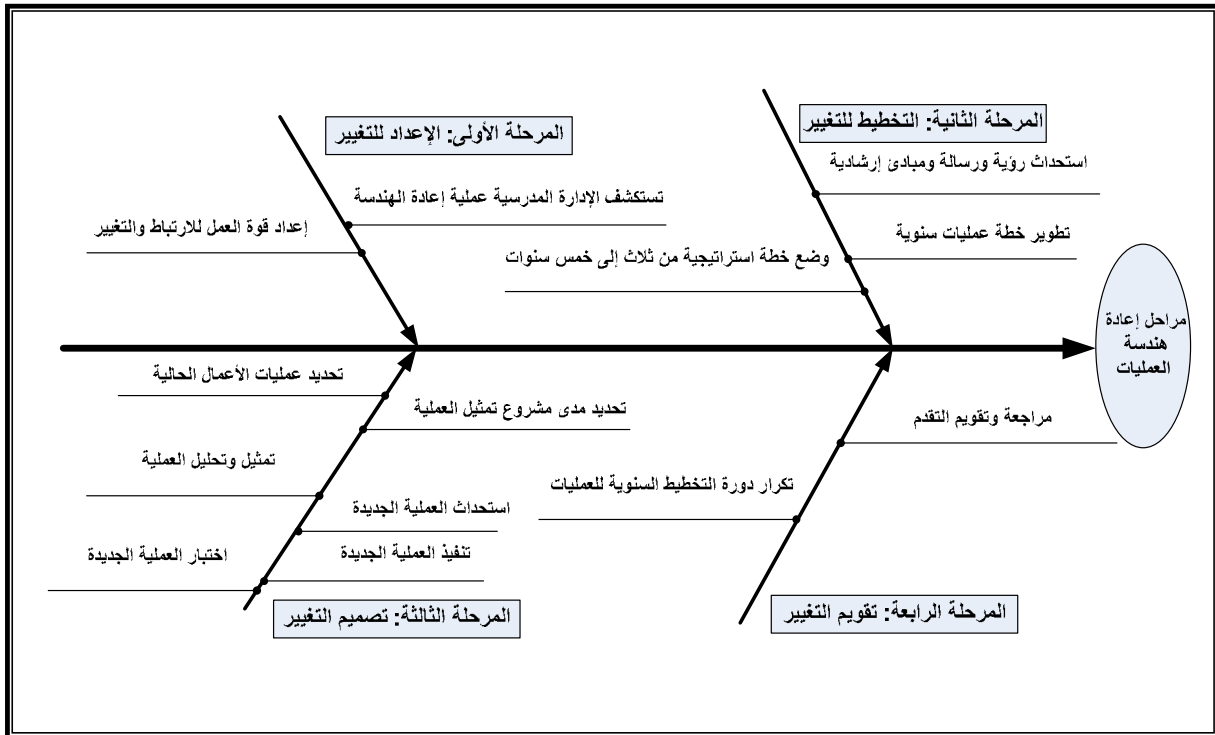
١ - المرجع سابق: ص ١٦٤.

وعموماً تحتوي هذه المرحلة على خطوتين أساسيتين وهما:

- ١- **مراجعة وتقويم التقدم:** وذلك من خلال:
 - تقويم المقاييس التنظيمية.
 - جعل اللجنة القيادية تقوم النتائج.
 - تعديل الخطة الاستراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات.
- ٢- **تكرار دورة التخطيط السنوية للعمليات:** وهي تمثل - هنا - الخطوة الثالثة عشر والنهائية لإعادة الهندسة، وفي هذه الخطوة يتم وضع نهاية عملية إعادة الهندسة وتكون هذه الخطوة استعداداً لعمليات إعادة هندسة أخرى.

ويمكن التعبير تفصيلاً عن تلك المراحل وخطواتها الثلاث عشرة من خلال الشكل^(١) رقم (٤)

الآتي:



شكل (٤)

مراحل إعادة هندسة العمليات عند جفري إن لوينثال

١- هذا الشكل من إعداد الباحث.

١٣ - منهج خالد فرجون

يتضمن منهج خالد فرجون (٢٠١٠) لإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المدرسة أربع مراحل أساسية وهي^(١):

- **التعريف بالتقنية الجديدة:** وتشمل مبررات إدخال هذه التقنيات وعرض إيجابياتها وسلبياتها على المعنيين (الإدارة وهيئة التدريس والتدريب والطلبة) فى ضوء احتياجات المؤسسة التعليمية.

- **ربط الوضع الراهن بالوضع المستقبلي:** فى ضوء آراء الإدارة وهيئة التدريس والتدريب والطلبة، ودراسة الإمكانيات البشرية والمادية يتحدد مدى إمكانية توظيف التقنية الجديدة.

- **إعادة هيكلة النظام التعليمي والإداري:** ويشتمل هذا الجانب على وضع مجموعة من الأهداف وإجراءات تنفيذها، عن طريق إعادة توفير الاحتياجات من المعامل والأجهزة والشبكة المطلوبة.

- **التقويم والتطوير المستمر:** وتشمل متابعة نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف وتعديلها أو تغيير أسبابها، والاستمرار بالمستحدثات لمتابعة التطوير.

ويلاحظ على تلك المنهجيات العديدة التي تحاول وضع إطار عملي تسير عليه إعادة هندسة العمليات الإدارية عند تطبيقها في المؤسسات المختلفة أنها:

- تشترك في معظم المراحل، وتختلف في إضافة مرحلة أو أكثر، وفي ترتيب تلك المراحل، كما أن تكوين فرق إعادة الهندسة يمثل عنصراً أساسياً في معظم المنهجيات.

- تفرد منهجية (مانجانيللي) بالإشارة إلى أن تصميم النموذج يتكون من جانبين، كل منهما على قدر كبير من الأهمية، الأول: التصميم الفني، والثاني: التصميم الإجتماعي، وربما يكون هذا أكثر ملاءمة للمؤسسات الاجتماعية كالمدرسة.

- أوضحت منهجية (ديفينبورت) أن عملية بناء (تصميم النموذج) تتضمن جانبين؛ الأول: بناء العمليات، والثاني: تصميم النموذج الجديد، ويعنى ذلك أخذه في الاعتبار العناصر التنظيمية الأخرى ذات التأثير على العمليات الخاضعة لإعادة الهندسة، والتي يجب أن يشملها أيضاً جهد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

١ - خالد محمد فرجون: مرجع سابق، ص ١١٨.

- يتفق (كيم) مع (جوهان) في طرح البدائل وتصميم نموذج تماثلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - تميزت خطوة التنفيذ لدى (أبولنسكى) بالتأكيد على الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى الدعم المستمر للتغيير بالاعتماد على الأساليب الثقافية، وهذا يعد ملائماً للمؤسسات الاجتماعية كالمدرسة.
 - ركز منهج (كلاين) على مرحلة التحول في عمليات إعادة البناء.
- وفى نهاية عرض تلك المنهجيات واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين كل منها، يرى الباحث أن منهجية جفرى إن لوينثال هي أفضل المنهجيات التي يمكن أن تستخدم لإعادة هندسة بعض العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك للأسباب الآتية:
- ١- تركز هذه المنهجية على إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإدارية الأساسية، وعمل خطط استراتيجية لها.
 - ٢- يغلب على هذه المنهجية الشكل التطبيقي على عكس بعض الطرق التي يغلب عليها الشكل القصصي مثل طريقة دانيال موريس وجول براندون.
 - ٣- لا تعتمد هذه المنهجية على الأساليب التقليدية في الإدارة مثل "أسلوب تحليل تدفق العمل - تحليل زمن الدورة - المفاضلة المعيارية" والتي تعتمد عليها طريقة تشارلز ب. أدير وبيروس أ. موراي.
 - ٤- تختلف هذه المنهجية عن المناهج الأخرى لإعادة هندسة العمليات في تقديمها طريقتين لتمثيل العملية مكملتين لبعضهما البعض (خريطة رسم المسار - رسم المسار الكامل)، كما تدرس الثقافة التي تعمل بها العملية.

ج- عوامل النجاح والفشل لإعادة هندسة العمليات الإدارية

١- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يلزم لنجاحها مجموعة من العوامل منها^(١):

- توفير المنهجية المناسبة للتطبيق؛ فأهمية المنهج تكمن في أنه يتضمن الخطوات الرئيسية والإجراءات المناسبة والتي يتم من خلالها جمع وتوحيد كافة العناصر الأساسية لتطبيق المدخل بشقيه الاجتماعي والتقني.
- استخدام تقنية المعلومات؛ حيث يكاد يتفق العلماء (هامر، وتشامبي، وديفنبورت، وكلفن) في هذا المجال على أن تقنية المعلومات من العوامل الأساسية لنجاح مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي التقليدي، حيث يتم الفصل بين متخذي القرار من الإداريين والعاملين الذين يؤدون العمل الفعلي ذاته.
- ضرورة دعم الإدارة العليا لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من البداية إلى النهاية.
- العمل بقدر الإمكان على جمع وتوحيد الأنشطة، والتي يجب أن تؤدي من خلال عمليات متوازنة بدلاً من المنهج التتابعي.
- الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً، وذلك وفقاً لما يتطلبه الأمر، وعدم التطرف في التركيز على أي من الاتجاهين منفرداً.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- فؤاد أحمد حلمي: مرجع سابق، ص ٢٤٩.
- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ١٣٢.
- فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة (الرياض: مطابع الخالد للأوفست، ١٩٩٨)، ص ٢.

At web site:: <File://H\الإطار المفاهيمي الإدارية\الهندرة الإدارية.htm>.21/12/2011.

- Andrews, T.: Reengineering The Survival Guide, (New York: Yourdon Press, 1994), p. 50.
- Skravan, S.: "Reengineering For Revenue" Developing Closer Relationships", Chain Storre Age Executive, Vol.71, No. 3, p.9.
- Champy, James: Op. Cit. pp. 22-30.
- Davenport, T.: Op. Cit. p.6.

- التخطيط الفعال لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ وذلك من خلال تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة والاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها.
- حسن اختيار وتكوين فرق عمل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع أفراد الفريق بجدوى العمل الذي يقومون به، حيث يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعوبات التي تواجههم، وفي حالة وجود عنصر غير مقتنع بجدوى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيجب محاولة إقناعه بجدواها، فإذا لم يقتنع فمن الأفضل استبعاده واستبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على أداء فريق العمل.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي تقوم بإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفاعلية إضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.
- التحسين المستمر؛ فلكي يتم تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بطريقة شاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للإجتهاد أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.
- أن تكون المنظمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000) على عملياتها ومخرجاتها.
- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل بالعمل على تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.
- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير في مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال توعية الأفراد بالفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيق هذا المدخل الإداري.
- تخصيص موارد كافية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الوقت، الجهد، المال، الاهتمام).
- تفويض العاملين بالصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.

- تطبيق الأفكار والتصميمات الجديدة للعمليات، وعدم التوقف عند طرح الأفكار وإعادة التصميم.

وبذلك يتضح أن هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى نجاح تطبيق خطط إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الأساسى وهى: أن يكون مناخ التطبيق ملائماً، وأن يكون التغيير جذرياً إبداعياً إيجابياً شاملاً لجميع جوانب الإدارة المدرسية، وأن تدرك الإدارة المدرسية مدى حاجتها لتغيير العمليات الإدارية الموجودة^(١)، واستحداث عمليات إدارية أخرى تكون أكثر ملاءمة لطبيعة عصر المعلومات ومسايرة التقدم التكنولوجى.

٢- عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- قد يحدث فشل عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية للعديد من الأسباب منها^(٢):
- قلة توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - مقاومة بعض الموظفين لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - قلة وضوح الأدوار لبعض الموظفين فى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
 - قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - ضعف التركيز على العمليات الأساسية وعدم تحديد وتعريف المشكلات بدقة.
 - تقويم العمليات أو تطويرها بدلاً من تغييرها، فالأساس فى نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تغيير العمليات تغييراً جذرياً وبدءاً من الصفر وكثيراً لا يحدث هذا.
 - تجاهل قيم وحاجات وسلوكيات العاملين.
 - الاكتفاء بالنتائج المتواضعة بدون طموح.
 - التراجع المبكر وانهايار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل.
 - وضع قيود مسبقة على نطاق التطبيق.

1 - Shabana, Ahmed A.: Business Process Reengineering – Testing an Integrative Model of Successful Implementations, Diss. Abs. Int., Vol.56, No. 10, April 1996, p.4046.A.

٢ - يرجع فى ذلك إلى:

- بلال خلف السكرانة: مرجع سابق، ص ١٣٢ - ١٣٣.

- سعد عوض الخالدى: مرجع سابق، ص ٩٣.

- Hammer, Michael & Champy, James: Op. Cit. pp. 40 – 41.

- البدء من القاعدة فى الهيكل التنظيمى.
- تكليف أشخاص لا يعرفون أصول ومهام إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تخصيص موارد محدودة للتطبيق.
- الفشل فى التمييز بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى.
- وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.
- وضع العراقيل أمام إعادة هندسة العمليات الإدارية والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- إسناد مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسئولين على وشك التقاعد.
- القيم الحالية للأفراد المشاركين وثقافة المدرسة السائدة.

د الصعوبات التى تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة

لقد اتضح من خلال تحليل بعض الدراسات والبحوث التى تناولت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لبعض المؤسسات أن هذا المدخل حقق نجاحات مثيرة وأحدث نقلات متميزة لأوضاع تلك المؤسسات، كما اتضح أن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يصلح تطبيقه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، إلا أن هناك مجموعة من الصعوبات التى تواجه تطبيقه فى تلك المدارس والتى يجب تجنبها حتى تؤتى إعادة هندسة العمليات الإدارية ثمارها وتحقق الهدف منها. ومن تلك الصعوبات ما يأتى^(١):

- تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة على تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، وهو ما لا يتوافر لدى بعض المدارس التقليدية التى لم تدخل بعد عصر المعلومات، مما يؤدى إلى وجود صعوبات كبيرة عند التطبيق، لذا يجب العمل على توفيرها.

١ - يرجع فى ذلك إلى:

- بدر الدين على: محاضرة عن الإدارة الجامعية فى الولايات المتحدة الأمريكية، المؤتمر السنوى السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "الإدارة الجامعية فى الوطن العربى" (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، ٢٣ - ٢٥ يناير ١٩٩٩) ص ٧٤.
- ممدوح رفاعى: مرجع سابق، ص ص ٤٢ - ٤٤.
- توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص ص ٢١٨ - ٢١٩.
- Helen, Blair & Others: *Apernicious Panacea – Acritical Evaluation of Business Reengineering, New Technology*, Vol.13, No. 2, 1998, p. 118.

- المركزية فى الإدارة المدرسية لا تعطى المدارس الفرصة للتطوير والتغيير، وتحد من قدرتها على الاستجابة للظروف المستجدة، أو المشاركة فى صنع القرار، لذا يجب خفض حدتها.
- الجمود والشكلية فى إدارة المؤسسات التعليمية، سواء فى هياكلها وبنائها التنظيمية أم فى الطرق والوسائل والإجراءات التى تعتمدھا، يجعلها تتسم بالمحافظة والتقليدية وانعدام المرونة وصعوبة التغيير والتطوير فيها، لذا يجب أن تتمتع إدارة المؤسسات التعليمية بالمرونة الكافية لتقبل التغيير^(١).
- صعوبة التمييز بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبرامج التطوير الأخرى؛ مثل: إعادة التصميم وإعادة التنظيم، لذا يجب الوقوف على الحدود الفاصلة والمميزة لكل مدخل إدارى.
- غموض الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو ما يخص رسالة المدرسة وثقافتها التنظيمية وإمكانية تحويلها لتتلاءم مع برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- صعوبة إجراء تغيير شامل فى الإدارة المدرسية فى إطار زمنى محدود، حيث يتطلب ذلك تغييراً فى العمليات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والبناء التنظيمى، كما يتطلب تغييراً فى استراتيجيات وأساليب وطرق العمل المدرسى.
- وجود المناخ التعليمى البيروقراطى وسيادة روح الفردية وتتحى روح الفريق فى اتخاذ القرار، يساعد على وجود نمط القيادات المدرسية ذات العقلية البيروقراطية وما لها من انعكاسات سلبية على مجمل الأداء المدرسى، لذا يجب تشجيع الديمقراطية والعمل بروح الفريق داخل المدرسة^(٢).
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها فى إدارة العملية التعليمية، وميلها إلى التعقيد فضلاً عن قدمها.
- تحكم الاعتبارات الشخصية فى الأوضاع التنظيمية، وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، الأمر الذى يؤدى إلى صعوبة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- شعور الأفراد بالخوف على وظائفهم يحاولون إحباط جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية.

١ - أحمد الخطيب: التعليم الجامعى فى الوطن العربى - التحديات والبدائل المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية،

العدد ٢٧، يناير ١٩٩٢، ص ١٠.

٢ - جابر محمود طلبة: التجديد التربوى من أجل جامعة المستقبل (المنصورة: مكتبة الإيمان، ١٩٩٩)، ص ٣١٣.

- معارضة الإدارة العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية نتيجة فقدان القوة والسلطة التي يعطيها لهم الهيكل التنظيمي الحالي.
- نقص الموارد المادية والبشرية الكافية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هـ مزايا تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة

تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على البدء بكل شئ جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إذ تعد مقترحاً لإعادة اكتشاف المدرسة، فهي أساس الثورة الإدارية في المؤسسات حالياً مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل (لآدم سميث) والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين^(١)، كما تعمل على التعريف بالمفاهيم الإدارية الجديدة، وتقديم طرق عمل مختلفة للإدارة المدرسية لممارسة وظائفها^(٢).

فإعادة هندسة العمليات الإدارية ليست إعادة التنظيم، كما أنها ليست نبياً جديداً في زجاجات قديمة " Reengineering is not reorganizing, it is not new wine in old bottles"^(٣)، بل هي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية، بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة إستراتيجية مضافة، بل تحقق قفزة قوية^(٤)، فتطبيقها في إدارة العملية التعليمية يعنى تحولات كبيرة في بيئة العمل المدرسي وطريقته، والأدوار التي يتولاها العاملون داخل المدرسة، ومن أهم هذه التحولات قيام الأفراد باتخاذ القرارات بدلاً من تلقى الأوامر، وتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، وتحول مقاييس الأداء والتحفيز من النشاط إلى النتائج، وتحول مدير المدرسة من مشرف إلى قائد فريق، والتركيز على احتياجات الطلاب بدلاً من التركيز على احتياجات الرؤساء من جانب العاملين^(٥).

١ - سيد محمد جاد الرب: "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية؛ دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٦، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة الجامعة بسوهاج، ١٩٩٢، ص ٤٥٩.

2 - Dennis, Tsichritzis: Reengineering the University, Communications of the ACM, Vol. 42, Issue 6, June 1999, p.93.

3 - Ross , Joel E.: Total Quality Management"Text, Cases and Reading" (London: Kogan Page Limited, 1994), p. 316 – 317.

٤ - بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية " دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ١٤٩.

٥ - محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٨)، ص ٢٣١ - ٢٣٢.

مما سبق يتضح أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدراس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يمد الإدارة المدرسية بمجموعة من المزايا التي تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي ومن هذه المزايا ما يأتي^(١):

- ١- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- ٢- اعتماد معايير تقييم المدراء الجماعي ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.
- ٣- خفض تكلفة العملية التعليمية؛ حيث تحلل التكلفة إلى تكاليف تضيف قيمة أو لا تضيف قيمة^(٢).
- ٤- توفير أساليب وآليات علمية مثل عمليات هندسة الأداء البشري واستخدام الأساليب الكمية تساعد في تقنية قياس الأداء وتحديده وسد فجواته، والتحسين المستمر لجودته، وإحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المدرسية والقيم التنظيمية في أداء العمليات^(٣).
- ٥- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار بهدف المحافظة على التنظيمات في حالة جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.
- ٦- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي والتي يعد من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.
- ٧- تمكين الإدارة المدرسية من مواجهة تحديات عصر المعلومات من خلال تغيير الأنشطة نحو بيئة تعليمية أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلى المحيط لتلبية احتياجاته وتطبيق التكنولوجيا الإدارية الحديثة^(٤).

١ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ١٣٣.

٢ - إبراهيم محمد درويش : دور هندسة القيمة في خفض تكلفة التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي" (جامعة الزقازيق فرع بنها، كلية التجارة، ، ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧)، ص ٢٣٢.

٣ - عبد العزيز المحيليب: استخدام مدخل إعادة الهندسة في إدارة التغيير التربوي " إطار نظري لاتجاه معاصر في الإدارة المدرسية "، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٥٤، سبتمبر ٢٠٠٦، ص ٢٥٠.

4 - Enemark, Stig & Sorensen, Esben M.: Learning Lab Geomatics Virtual Academy – Reengineering University Concepts (USA : FIG XXII International Congress Washington, April 2002),P.1.

- ٨- تعمل على إثراء دور القيادات المدرسية، وتمكن العاملين بإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والمبادأة ومنحهم درجة من الاستقلالية في أداء مهامهم مع مسئوليتهم عن النتائج^(١).
- ٩- تقوم على التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات العمل المدرسي، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة، وحشد البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات^(٢).
- ١٠- تعطى إعادة هندسة العمليات الإدارية إرشادات وتوجيهات للتطبيق الناجح في الإدارة المدرسية، مثل المراجعة المستمرة لتنفيذ عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفهم متطلبات الطلاب عند تطبيقها، وفهم فئة من الأفراد لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهم القائمون على تطبيقها، وتحديد نقطة البدء في تطبيق العملية^(٣).

و- مخاطر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة

- على الرغم من تعدد المزايا والفوائد التي تحققها إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية فإن هناك مجموعة من المخاطر يمكن أن تنتج عند تطبيقها؛ وهي^(٤):
- ١- **مخاطر سياسية:** نتيجة التخلص من حجم كبير من العمالة، والتي قد تحدث اضطرابات في موقع المدرسة أو المناطق المحيطة بها.
- ٢- **مخاطر مالية:** وهي مترتبة على الحاجة للموارد المالية والاستثمارية اللازمة لعمليات إحلال التكنولوجيا الجديدة أو لعمل دورات تدريبية أو لتغيير أنماط العمل والقيادة الحالية.
- ٣- **مخاطر بيئية:** وهي المتولدة عن تغير ظروف البيئة المحيطة أثناء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما لا يتفق مع الخطة الموضوعية.
- ٤- **مخاطر مقاومة التغيير:** وهي تكون من جانب الإداريين والعاملين بالمؤسسة كنتيجة حتمية لمقاومة هذا التغيير.

١ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٤، ١٩٩٩)، ص ٤١٧.

٢ - جمال الدين محمد المرسى: مرجع سابق، ص ٦٩.

3 - Barbara, Harrington: Business Process Reengineering in the Public Sector, New Technology, Vol. 13, No.1, 1997, p.44.

٤- سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ص ٩٢ - ٩٣.

نقلاً عن:

Andrea, Ovans: " Should You Take The Reengineering Risk?", Datamation, Vol. 41, No. 17, 1995, p.39.

وأيضاً هناك مجموعة من السلبيات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي يجب على الإدارة المدرسية تداركها، منها ما يلي^(١):

١- إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تعطى اهتماماً كبيراً للنظام الاجتماعي في المدرسة وصلته بعمليات التغيير وإعادة تصميم العمل، على الرغم من أن الاعتماد المتبادل بين الجانب التقني والنظام الاجتماعي في المدرسة على درجة عالية من الأهمية.

٢- إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست عملية تحدث مرة واحدة، كما أنها ليست عملية إصلاح سريعة، ولكنها عملية مراجعة مستمرة للهيكل والممارسات التنظيمية داخل المدرسة.

٣- إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية يصعب التخطيط لها بدقة، ويصعب إنجازها في خطوات بسيطة ومحددة، كما أنها اقتراح غير محدد بنتائج مؤكدة ولكنها تتوقف على شجاعة المدرسة في تطبيقها.

٤- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي برنامج من أعلى لأسفل، لا يفترض أن مساهمة القاعدة الصاعدة إلى أعلى أو الإجماع في اتخاذ القرارات سوف يؤديان إلى نتائج حاسمة.

٥- إعادة هندسة العمليات الإدارية تأخذ جهداً أكثر من طرق التغيير التنظيمي الأخرى.

ز- متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة

تمثل هذه المتطلبات مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة المدرسية حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصرى يبعدها عن الجمود والتقليدية التي تعاني منها، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين المدارس المختلفة فإن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن هذه المتطلبات ما يلي^(٢):

١- المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير:

- قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

١ - على عبد ربه حسين: مرجع سابق، ص ١١٢.
نقلاً عن:

- وندل فرنش وسيسل بيل جونير: تطوير المنظمات - تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة - ترجمة وحيد بن أحمد

الهندي (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠)، ص ٣٥٢.

- Peter, Case: Remember Reengineering?, Journal of Management Studies, Vol.36, No.4, July 1999, p. 430.

٢- سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص ٤٨٦.

- إعادة هيكلة العمليات المستهدفة في المدرسة، بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء.
 - تحديد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى.
- ٢- المتطلبات البشرية: وذلك بـ:
- الإعداد الجيد للمدرسين (فريق إعادة الهندسة) لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
 - إقناع وتأهيل الأفراد (المدرسين وعمال الإدارة) المرتبطين بإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المدرسة، مع شرح مزايا إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لهم في الأجل الطويل.
 - بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.
- ٣- المتطلبات المادية: وتشمل:
- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.
 - توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية.
 - إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.
- كما تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية ما يأتي^(١):
- ١- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات؛ فتكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير وأساس إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - ٢- تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية حكماً ناضجاً وخبرة واسعة ورؤية شجاعة ومنهجية محددة.
 - ٣- تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية مستويات عالية من القيادة بالمدرسة.
 - ٤- خدمة العملاء وتحديد احتياجاتهم.
 - ٥- مشاركة والتزام الإدارة العليا.

1 - Mische, Michael A. & Bennis, Warren: Reinventing Through Reengineering, Information System Management, Vol. 13, Issue 3, Summer 1996, p. 58.

ثامناً: إعادة هندسة العمليات الإدارية والمداخل الإدارية الحديثة

مما سبق يتضح أن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يختلف عن كثير من أساليب التحسين والتغيير، وعن كثير من المداخل الإدارية الحديثة، وأهمها التقليص أو التحجيم وإعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة والتقنية، ويتضح ذلك من الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

أوجه المقارنة أو الاختلاف بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الإداري الأخرى^(١)

المدخل أوجه المقارنة	إعادة الهندسة Reengineering	إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	التقليص Downsizing	التقنية Automation
الفروض محل البحث	جوهرية وأساسية	احتياجات العملاء	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حجم العمالة	تطبيقات تكنولوجية
نطاق التغيير	جذرى	من أسفل لأعلى	الهيكل التنظيمي	مسئوليات الوظيفة	الأنظمة
مجال التركيز	العمليات الإدارية	العمليات الإدارية	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	الإجراءات
كيفية التطوير	سريعة وجذرية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية

مما سبق يتضح للباحث أن هناك مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مع المداخل الإدارية الحديثة، كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المداخل الإدارية الحديثة، ومن الخصائص المشتركة ما يأتي:

- ❖ هدف التطوير.
- ❖ الرغبة في التحسين.
- ❖ تقليل التكاليف.
- ❖ تقديم خدمة أفضل للعملاء.
- ❖ مشاركة العاملين.
- ❖ تخفيض الإجراءات.
- ❖ جودة التنظيم والعلاقة.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص ٢١٠.
- جمال الدين مرسى: مرجع سابق، ص ٧٠.
- يوسف عبد المعطى مصطفى: مرجع سابق، ص ١٣١.

أما الخصائص التي تميز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من باقي المداخل الإدارية الحديثة فمنها ما يأتي:

- ❖ التركيز على العمليات بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية.
- ❖ التغيير الجذري بدلاً من التغييرات الجزئية أو التدريجية.
- ❖ تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين.
- ❖ البدء من جديد، واتباع أساليب مختلفة تماماً عما قبل.

وفيما يلي عرض لعلاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية ببعض المداخل الإدارية الحديثة أو الفرق بينهما أو دور تلك المداخل في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي على النحو الآتي:

١- إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وجهين لعملة واحدة؛ حيث إن درجة التطابق والتكامل بين المفهومين تكمن في أنهما مكملان لبعضهما البعض ولكن بوجود بعض الفروقات البسيطة، ولكن تعد إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً في تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح^(١)، كما تتشابه إعادة هندسة العمليات الإدارية مع إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن كليهما يؤكد ضرورة التفوق في أداء العملية الإدارية، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، كما يتطلب كلاهما رئيساً إدارياً يقود ويدير التغيير التنظيمي الشامل، بالإضافة إلى فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة، كما توجد فروقات واضحة بينهما؛ فالجودة الشاملة تبدأ من القمة إلى القاع وتركز على العمليات الموجودة بينما إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من القاع للقمة وتعمل على التغيير الجذري للعمليات^(٢).

ويختلف أيضاً مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية جوهرياً عن مفاهيم تحسين الجودة، لأن برامج الجودة تعمل في إطار العمليات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق إجراء تحسينات لها حتى يتم الأداء بطريقة أفضل، بينما تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى النقيض من ذلك تماماً، فتهدف لإجراء تغييرات جذرية ليست عن طريق تطوير العمليات القائمة وإنما بالتخلي عن تلك العمليات واستبدالها بنظم عمل جديدة تماماً^(٣)، وكذلك من الفروق أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على تحقيق ما ترغب المؤسسات في تحقيقه ولكن في فترة وجيزة، بينما تعمل إدارة الجودة

١- كاظم خضير: إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٠)، ص ٢٠٩.

٢- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة (بيروت: دار الفكر، ٢٠٠٤)، ص ٢٥٤.

3 - Senthil, V. & Others: "Integration of BPR and TQM" Past, Present and Future Trends", *Production Planning and Control*, Vol. 12, No. 7, October 2001, p. 683.

الشاملة على تحقيق ما ترغب المؤسسات في تحقيقه بصورة بطيئة، وفي حين يحتاج تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيقه واستخدامه بصورة أساسية لا يحتاج إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليه^(١).

ولابد أن تضع أية محاولة للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في اعتبارها تحديد مجالات الدعم المتبادل وتطبيق أساليب التقنية وتكنولوجيا المعلومات بهدف تهيئة الظروف التي تساعد على إحداث التغيير والتطوير داخل الإدارة المدرسية، فإذا أردنا النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فيجب أن تكون الجودة الشاملة في المقدمة دائماً، وإلا يمكن أن يكون التنفيذ مكلفاً، أو تكون النتائج غير مقبولة أو طويلة المدى^(٢).

وأخيراً يمكن إجمال أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يأتي:

أ- أوجه التشابه:

- كل منهما يركز على العمليات الإدارية.
- كل منهما يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين.
- كل منهما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.
- كل منهما يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

ب- أوجه الاختلاف:

- إدارة الجودة الشاملة تعنى التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما إعادة هندسة العمليات الإدارية فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.
- في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة، بينما في إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

٢- القياس المقارن بالأفضل وإعادة هندسة العمليات الإدارية

تختلف إعادة هندسة العمليات الإدارية عن القياس المقارن بالأفضل (Benchmarking) أو المدخل الاسترشادي بأنها تهدف إلى إعادة التصميم الجذري "Radical" الذي يحقق تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء الرئيسية لأي نظام، كما تتجه إعادة هندسة العمليات

١ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ١٣٣ - ١٣٤.

٢ - جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة - ترجمة سرور على إبراهيم سرور (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤)، ص ١٣٣.

الإدارية من أسفل إلى أعلى من خلال متابعة ودعم الإدارة المدرسية، وهو ما يختلف عن القياس المقارن بالأفضل الذي يهدف إلى تقليل التكلفة وتحسين الخدمة وتطوير العاملين في الإدارة المدرسية^(١)، كما يعد القياس المقارن بالأفضل من أنظمة تقدير أداء العمليات في مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإضافة إلى تقويم العملية " Process Evolution " .

٣- التقنية الحديثة "أو مدخل الأتمتة" وإعادة هندسة العمليات الإدارية

يقصد بالأتمتة Automation " إنجاز جميع الأعمال بمساعدة معدات آلية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات وذلك عن طريق استخدام الحاسب الآلي؛ أي إن الأتمتة ما هي إلا التشغيل الآلي الأوتوماتيكي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً عن طريق أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة"^(٢).

وتؤدي تقنية المعلومات دوراً جوهرياً في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ فهي المفتاح الأساسي للتغيير الجذري، حيث يوجد ما يسمى بالتفكير المعلوماتي والبعد عن القواعد القديمة والاقتراحات الأساسية التي كانت تعتمد عليها تغيير العمليات وتطويرها، واستخدام قواعد خاصة بتصميم العمل قائمة على افتراضات تفاعل كل من التقنية الحديثة، والأفراد، وأهداف المدرسة^(٣). كما أن تقنية المعلومات بوسائلها المختلفة ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يكملان بعضهما البعض وترتبط بينهما علاقة تبادلية، ولا يتوقع أن يؤدي أي منهما منفرداً إلى تغيير جذري؛ فتقنية المعلومات

١ - إميل فهمي حنا شنودة: أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المصري قبل الجامعي " دراسة عينية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية التربية جامعة حلوان " الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة" (جامعة حلوان، ١٢-١٣ مارس ٢٠٠٣)، ص ٢٦٩.

نقلاً عن:

- Aspinvall, E. & Persira, Z.: Total Quality Management Versus Business Process Reengineering, Total Quality Management, Vol. 8, No. 1, 1997, p. 23 - 24.
- Bromhen, J.: Benchmarking for People Managers (London: Institute of Personal and Development, 1997) PP.28-30.

٢ - أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل - الثورة الإدارية المضادة (المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٩) ص ٥٥.

٣- أيمن على محمود على عمر: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطوير الأداء بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣)، ص ١٨.

أحد المفاتيح الثلاثة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالإضافة إلى المعلومات والجانب البشري، ومن أهم تطبيقات تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية ما يأتي^(١):

- التحليل: المحاكاة والربط بين المتغيرات والاتجاهات.
- حفظ واسترجاع المعلومات: الاتصال، الرقابة، الأرقام السرية، دعم القرار، نظم الخبرة، إدارة المشروعات، البريد الإلكتروني، ويرتبط نجاح مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بطبيعة استخدام تقنية المعلومات من حيث الطريقة والتوقيت ووسائل تفعيلها، وبالتالي فإنها تساعد على:

- دعم العلاقة التعاونية بين العمليات المختلفة والخطوط داخل كل عملية من خلال توفير قواعد مشتركة للمعلومات.
- تقليل واختصار خطوات العملية خاصة فيما يتعلق بالحد من الاعتماد على النمط المتتابع للخطوات.

كما أن تقنية المعلومات تعد جزءاً لا يتجزأ من جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأحد العوامل الأساسية والمعاونة في إنجاز هذه الثورة الإدارية، فمن خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشكلات غير مرئية، أو ربما لا تحدث بعد، كما أنها تعاون على التخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل، كذلك فإن تقنية المعلومات يمكن أن تؤدي دوراً تكميلياً مستنداً إلى عملية بناء العمليات بشكل جديد ومختلف عن الصورة التي تؤدي بها خطواتها حالياً، وأيضاً يؤدي دوراً تكميلياً يضيف قيمة ويوفر تكلفة ووقت مهم يمكن أن يستثمر في مجالات إبداعية وإنتاجية. وبذلك تسهم في رفع كفاءة الأداء^(٢).

كما أن تقنية المعلومات تساعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في عدة مجالات لعل من أهمها^(٣):

- ١ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص ١٤٥ - ١٤٦.
- ٢ - نفس المرجع السابق.
- ٣ - يرجع في ذلك :
- Michael, Cashman: Business Process Reengineering Seminar (Cashman Consulting Corporation, 14 – 16 oct, 1997).
- William, J & Others: The Process Reengineering Life Cycle Methodology" Acase Study. Cited from Grover et al, Business Process Change (Harrisburg USA: Idea Group, 1995), p. 212 – 213.
- على السلمي : تطوير أداء وتجديد المنظمات (القاهرة: مكتبة الإدارة المعاصرة، ١٩٩٨)، ص ١١١.
- زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠) ص ص ٣٨-٣٩.

- تحديد واختيار العمليات المرشحة لإعادة التصميم.
- تحديد العوامل المساعدة على إعادة تصميم العمليات.
- تطوير استراتيجيات العمل.
- المساعدة فى القيام بأعمال لم يكن فى الاستطاعة تحقيقها من قبل، مثل المؤتمرات عن

بعد Teleconferencing

- المساعدة فى تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية أو لم تحدث بعد.
- المساعدة فى التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة، والتمكين من الحركة والمرونة.
- المساعدة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.

- معرفة الهيكل وتحديد معالمه وتحديد مسار العمليات.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- تقييم أداء العمليات الحالية.
- تصميم العمليات الجديدة.
- تصميم نماذج جديدة للعمليات.
- تطبيق وتشغيل العمليات الجديدة والنظم المصاحبة.

ومما سبق يتضح أهمية تلازم تكنولوجيا المعلومات لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها مصادر الطاقة التى تمكنه من التحسينات المستمرة وتحقيق الأهداف بأقصى سرعة ممكنة، وتسهيلها لأداء المهام وإعادة التصميم بإحداث تغييرات جذرية للأعمال المنجزة⁽¹⁾.

٤- إعادة الهيكلة الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية

تشمل برامج إعادة الهيكلة الإدارية فى العديد من المؤسسات جوانب وعناصر عديدة؛ مثل: تطوير للهيكل التنظيمية، تبسيط للإجراءات، تطوير لنظم العمل واللوائح، وتدريب للعاملين والقيادات الإدارية، إلا أن هذه البرامج تفتقد القدر الكافى من التكامل والترابط بين العناصر المختلفة التى تحتويها، فمثلاً فى مجال التدريب فإن التواصل بين جهود التدريب وبين متطلبات انتقال خبرات التدريب ومهارته إلى حيز الممارسة غير موجود، ليس هذا فحسب بل إن برامج التدريب التى يتم تقديمها لا تنطلق ولا تنبثق من احتياجات محددة لتطوير أداء الوحدات والكيانات المؤسسية التى يعمل بها من يتم تدريبهم، وكذلك الحال فيما يتعلق بنظام المساءلة والتقييم ومعاييرها، حيث لا نجد فى برامج

1 - Attara, M.: Exploring the Relationship between Information Technology and Business Process Reengineering, Information and Management Journal, Vol.41, No. 5, 2004, p. 585 .

إعادة الهيكلة قدراً كافياً من العناية والاهتمام بهذا العنصر على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات التنظيمية^(١).

كما أن أغلب حالات إعادة الهيكلة لا تنطلق إلى تغيير أو تحويل أو تفعيل المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية السائدة، التي تتمثل في القيم والاتجاهات والقناعات والممارسات والسلوكيات الشائعة في كل مؤسسة، كما لا توجد جهود نظامية فاعلة في برامج إعادة الهيكلة للتعامل مع هذا البعد السلوكي والثقافي داخل الأجهزة الحكومية، ولذا فإن الحاجة ماسة إلى أن تعتنى برامج التطوير بالمزيد من الاهتمام بكيفية تنمية وتفعيل الجوانب المتعلقة بالرغبة والانتماء والإبداع والابتكار والعمل الجماعي والإحساس بالمسئولية الذاتية والرقابة الذاتية لدى العاملين، بالشكل الذي يمكن من خلاله تحريك أداء الإدارة المدرسية لكي تكون داعماً للتنمية، وهذا ما تركز عليه إعادة هندسة العمليات الإدارية^(٢).

٥- مدخل تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات الإدارية

يقصد بالإجراءات الترجمة العملية لكيفية سياسة المنظمة، وقد يطلق عليها أيضاً الروتين أو سير العمليات أو أسلوب أداء العمل، وهو مدخل تقليدي يقصد به اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز وذلك من خلال تحليل الخطوات من خلال متخصصين ثم إلغاء بعض الخطوات أو الإجراءات غير الضرورية اختصاراً للوقت ولزيادة إنتاجية العامل بمرور الزمن^(٣).

كما أن مدخل تبسيط الإجراءات هو مدخل قريب بدرجة كبيرة من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من حيث المبدأ، ولكن إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل حديث ورائج يمكن النظر إليه في سياق عام يجعله مكملاً لبقية المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وأنه ليس متناقضاً معهم بأي حال من الأحوال؛ فالغرض الرئيسي من تطبيق كل

١ - سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ١٠٥.
نقلاً عن:

- ثامر بن ملح المطيري: إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحسين الأداء، ورقة عمل بحثية مقدمة إلى ندوة "الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ٢٠٢٠" (المملكة العربية السعودية: الرياض، أكتوبر

٢٠٠٢)، ص ٢٠

٢ - المرجع السابق: ص ٢١.

٣ - على مشهور السفلان: "دور تبسيط الإجراءات في تطوير أجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد ١، ١٩٩٨، ص ١٠٣.

هذه المداخل هو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإكسابها مزيداً من القدرة التنافسية العالية في عالم باتت حدة المنافسة بين منظماته محتدمة لأقصى حد ممكن^(١).

٦- إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية ترتبط بتغيير أسلوب وطريقة أداء الأعمال، وهذا يعنى بالضرورة تأثر العاملين بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشرى، وذلك من خلال^(٢):

- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.
- الاهتمام بالتدريب سواء أكان التغيير على عمليات جديدة أم لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أم للعمل في فرق عمل، أم لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، ففي كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب.
- إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد؛ فمثلاً إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها.

على أية حال بالنسبة لدور الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ فمثلاً عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية^(٣).

١ - المرجع السابق: ص ١٠٧.

٢ - راوية حسن محمد: مرجع سابق، ص ٢٩ - ٣٠.

٣ - نفس المرجع السابق

٧- إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية^(١)

إن ارتفاع مستوى اكتساب المعرفة يزيد من إدراك العاملين لإعادة الهندسة، أى إن الجهود التى تبذل لإعادة الهندسة تزيد من عمليات إدارة المعرفة، وبخاصة وأنها سوف تغير من هيكل الاتصالات وتحديث البنية التقنية ونظم تخزين المعارف والمعلومات بها.

كما توجد علاقة ارتباطية جوهرية بين نشر المعرفة وجودة الأداء بإعادة الهندسة من ناحية وسرعة أداء الخدمات وتخفيض الوقت من ناحية أخرى، كما توجد علاقة ارتباطية قوية أيضاً بين إدارة المعرفة الكلية وكافة عمليات إعادة الهندسة الكلية فيما عدا الهيكل التنظيمي؛ فتوافر نظام لإدارة المعارف ينتج عنه ارتفاع وزيادة فى إدراك العاملين لأهمية إعادة هندسة العمليات، كما أن نقص إدراك أهمية إعادة الهندسة يتأثر بنقص المكافآت التى تشجع على تبادل المعرفة ونشرها وليس تخزينها.

٨- التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية

تبرز أهمية تبنى التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية فى الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنظمات؛ وذلك باعتبارهما الأساس الذى يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل^(٢).

وقد أوضح جاكسون (Jackson) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة^(٣).

فمن أهم المبادئ التى تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير فى الوضع الحالى، والتركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وشمول المنظمة ككل (العمليات، والنظم، والسياسات، والهيكل)، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة، وحشد

١ - محمد أحمد عوض البريرى: مرجع سابق، ص ٤٦٩.

٢ - إسماعيل محمد الصريارة: التحليل الاستراتيجي فى إعادة هندسة العمليات الإدارية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢) ص ٤٥.

3 - Jackson, N.: " Business Process Reengineering 96" Management Services, February 1997, P.P.34-36.

البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه^(١).

لذلك فإن عدم التخطيط الجيد لأداء أى عمل سبب رئيسى للوقوع فى العديد من المشكلات التى يمكن أن تؤدى إلى الفشل فى نجاح ذلك العمل^(٢)، وأيضاً من أهم أسباب فشل كثير من مشاريع الهندرة عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية، أو أن الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذى يحقق أهداف المنظمة^(٣).

وأخيراً يعزى إتشان و إتشونج (Chan and Chung) نسبة الإخفاق العالية فى برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى فشل العديد من المنظمات فى دمج برنامج إعادة الهندسة فى رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية^(٤).

٩- الحمض النووى (DNA) للمدرسة وإعادة هندسة العمليات الإدارية

سوف نتناول هذا العنصر من خلال ثلاثة عناصر فرعية وذلك على النحو الآتى^(٥):

أ- المفهوم الفسيولوجى للحمض النووى: وصف جيمس واطسون وفرانسيس كريك فى الخامس والعشرين من شهر أبريل عام ١٩٥٣ فى دورية نيتشر العلمية مقالاً يصفان فيه نموذجاً لتركيب الحمض النووى DNA الذى تمكنا من اكتشافه وأطلقا عليه "سر الحياة". كما اكتشف العلماء أن الحمض النووى هو المادة الوراثية، وأن تركيبه الكيميائى عبارة عن شريطين متكاملين من السكر والفوسفات والقواعد النيتروجينية الأربعة الآتية:

- الأدينين Adenine (A).
- الجوانين Guanine (G).

١ - جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص ٦٩.

٢ - سعد مرزوق العتيبي وراشد محمد الحمالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) فى القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطنى الأول للجودة (جامعة الملك سعود: كلية العلوم الإدارية، ١٧ مايو ٢٠٠٤) ص ص ١٥-٢٦.

3 - Kettinger, W. & Others: " Information Architectural Design in Business Process Reengineering" Journal of Information Technology, Vol. 11, No. 4, 1996, P.P. 27-37.

4 - Chan, S. & Chung, F.: " A conceptual and Analytical Framework for Business Process Reengineering " International Journal of Production Economics, Special Issue on Business Process Reengineering, Vol. 50, No. 5, 1997, P.P.211-223.

٥ - محمد عبد الغنى حسن هلال: إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة" (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢) ص ص ٥٠-٥٢.

- الثايمين (T) Thymine.
- السيتوزين (C) Cytosine.

ويأخذ هذان الشريطان شكل الحلزون، كما أن هناك نقاطاً معينة في هذين الشريطين تلتقى كل منهما بالأخرى، ويحمل كل شريط المعلومات الكاملة اللازمة للتحكم في بناء البروتينات اللازمة لتوجيه المعلومات الحيوية، التي تؤدي مجموع تفاعلاتها في النهاية إلى تكوين الكائن الحي وقيامه بوظائفه الحيوية المختلفة.

إننا أصبحنا نعيش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور، والمترابطة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا تتشابه وتتداخل في نسيج المعرفة تموت، لذا يقدم علم الإدارة رؤية جديدة للمدرسة قائمة على مفهوم الحمض النووي.

- ب- مفهوم الحمض النووي للمدرسة: تم اشتقاق الحمض النووي للمدرسة كمصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المدرسة وتساعد على تشريح أدائها.
- ج- الوحدات الأربع المكونة للحمض النووي للمدرسة: بمحاكاة الوحدات الأربع التي يتكون منها الحمض النووي البشري، يتكون الحمض النووي لأي منظمة (أو DNA للمدرسة) من أربع وحدات هي كالاتي:

١- حقوق اتخاذ القرار **Decision – Making Rights** : وتعنى مَنْ له سلطة اتخاذ القرار بالمدرسة؟ وكم عدد الأفراد المسؤولين عن عملية القرار؟ وأين تنتهي سلطة الشخص في اتخاذ القرار وتبدأ سلطة الآخر؟

٢- المعلومات **Information** : وتعنى ما الموصفات المستخدمة لقياس الأداء بالمدرسة؟ وكيف يتم تنسيق الأنشطة، وكيف يتم نقل ونشر المعرفة؟ من يعرف ماذا يعمل؟ ومن يحتاج أن يعرف ماذا يعمل؟ وكيف يتم نقل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون لها؟

٣- المحفزات **Motivators** : ما الأهداف والمحفزات والبدائل الوظيفية التي يمتلكها الأفراد؟ كيف يتم مكافأة الأفراد مادياً وغير مادياً على ما يحققوا من نتائج؟ ما الذي يتم تشجيعهم على الاهتمام به، وبأى وسيلة؟

٤- الهيكل التنظيمي **Organizational Structure** : ما شكل الهيكل التنظيمي بالمدرسة؟ ما نوع العلاقات التي تربط بين أفراد الهيكل التنظيمي بالمدرسة؟ كم عدد الطبقات في الهيكل، وما عدد التقارير المباشرة التي تقوم بها كل طبقة؟

وأخيراً نؤكد على أن الوحدات الأربع المكونة لـ DNA المدرسة تؤدي دورها معاً وليس بينها أغراض متعارضة لحل المشكلات التنظيمية.

وبوجه عام فإن هناك اختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين بقية المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة الأخرى يتضح فيما يأتي:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ثوري وليس مفهوماً تصاعدياً هادئاً.
- في إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم الانتقال من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً، والتركيز أيضاً على روح المغامرة والرغبة المستمرة في التحسين والتجويد وتقديم كل ما هو ملائم لاحتياجات العملاء وظروف السوق والمنافسين.
- التركيز على تقنية المعلومات مع مراعاة زيادة المرونة وتقديم خدمات جديدة للطلاب ومراعاة الموارد البشرية داخل المؤسسة والعمل الجماعي وإعداد العاملين وتأهيلهم لاتخاذ القرارات بأنفسهم في مختلف المواقف، بما يتمشى مع مفهوم اللامركزية وتفويض السلطة والتي هي من أهم ضمانات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تاسعاً: بعض الخبرات العالمية في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس

تزايد الاهتمام العالمي بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الآونة الأخيرة، ويلاحظ أنه من بداية التسعينيات ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إعادة الهندسة في كثير من المدارس الحديثة، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن ترجمة مفهوم إعادة الهندسة إلى حقيقة يتطلب تغييراً تكنولوجياً وتغيراً ثقافياً في المدرسة⁽¹⁾، ولا شك في أن حرص العديد من الدول المتقدمة على تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أنظمتها التعليمية يمثل دليلاً عملياً على حتمية تطبيق هذا المدخل في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمواجهة المشكلات بها، ومواكبة التغييرات البيئية المستمرة سواء أكانت المحلية أم العالمية، وفيما يلي عرض تجارب بعض المدارس التي قامت بتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في نظامها التعليمي، مع العلم بأن هناك تجارب لبعض الدول (مثل أمريكا، وإنجلترا، واليابان، وشيكاغو) في إعادة هندسة نظام التعليم الجامعي بها، ولكن الباحث سيقصر على عرض بعض تجارب تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم قبل الجامعي وهي على النحو الآتي:

١ - سونيا محمد البكري : مرجع سابق، ص ٣١١.

١ - إعادة هندسة العمليات الإدارية بقطاع مدارس كنت Kent

طبقت تلك المدارس هذا المدخل في تطوير وتصميم المناهج أو ما يسمى بإدارة المنهج، وذلك من خلال مشاركة فريق عمل يضم كلاً من مدير المدرسة وممثلين في مجلس الإدارة ومنسقى المنهج ورؤساء الأقسام؛ حيث يكون لمنسق المنهج ورئيس القسم مسئولية كبيرة في هذه العملية، كما يكون بإمكانهم تفويض العديد من المهام إلى زملائهم الآخرين، وتشمل عملية إدارة المنهج ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يأتي^(١):

❖ التخطيط للمنهج Curriculum Planning: أى إعادة بناء المنهج في المدرسة

ليقابل المطالب القانونية والتشريعية من جهة، ويلبى احتياجات كل طالب من جهة أخرى، بالإضافة إلى دمج نظام القيم الخاصة بالمدرسة والتركيز على تنمية مهارات المعلمين.

❖ توصيل المنهج Curriculum Delivery: أى تنفيذ وتوصيل المنهج واختياره

وفقاً لأسس يومية، بالإضافة لتحديد الطرائق والمصادر التي يمكن استخدامها.

❖ تقييم المنهج Curriculum Evaluation: وذلك من خلال درجة استجابة

الطلاب للمنهج، أى مدى تحصيلهم ودوافعهم واتجاهاتهم نحوه.

٢ - إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس بوسطن الثانوية Boston High Schools

ركزت جهود إعادة هندسة العمليات في مدرسة بوسطن الثانوية على تقسيم المدرسة إلى مجموعة من المدارس الصغيرة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، والرؤى الواضحة، والموارد المتجددة والمرنة، والتعليم المتفرد؛ فقد تم إعادة هندسة هذه المدارس من أجل تقديم خدمة تعليمية ممتازة لجميع الطلاب، وتم ربط هذه المدارس من خلال شبكة عمل يمكن من خلالها تبادل الخبرات والمعلومات التي تساعد على تنمية مهارات الطلاب وتجعلهم معتمدين على أنفسهم في عمليتي التعليم والتدريب^(٢).

1 - Cheney, B.: Business Process Reengineering in the Kent School District "A case Study"(Seattle University: EdD Dissertation, 2007) P.P.1-10.

2 - High School Renewal and Boston Small Schools Networks, At web site:
<http://www.highschoolrenewal.org/summtty.htm>.15/7/2011.

كما تم افتتاح أربع مدارس صغيرة في مدرسة بوسطن الثانوية في سبتمبر ٢٠٠٣، تمثل بيئات تعلم صغيرة من أجل تدريس ابتكاري، إضافة إلى استعانتها ببرامج شراكة إبداعية مع المجتمع المحلي ومؤسسات الأعمال، وهذه المدارس هي^(١):

❖ **أكاديمية الخدمة العامة Academy of Public Service**: وهي تتيح للطلاب فرصاً مهنية لخدمة المجتمع بالإضافة إلى فرص للإنجاز الشخصي والأكاديمي.

❖ **أكاديمية الاقتصاد والأعمال The Economic and Business Academy**: وتعمل على مساعدة الطلاب للنجاح في أعمالهم من خلال برامج عمل تدريبية تقدم لهم دراسة أكاديمية قوية تركز على إعدادهم للجامعة، بالإضافة إلى تعليمهم المهارات والمفاهيم المطلوبة للنجاح في عالم الأعمال والتي تتيح لهم فرصاً مهنية متنوعة.

❖ **أكاديمية بوسطن التكنولوجية Tech Boston Academy**: وتعمل على دمج التكنولوجيا في المناهج، بالإضافة إلى تقديم برامج تكنولوجيا المعلومات المتقدمة للطلاب، ومن ثم فإن طلاب هذه الأكاديمية أتقنوا استخدام هذه التكنولوجيا في كافة البرامج الدراسية، كما يقومون بتصميم خطة دراسية تناسب اهتمامتهم ومواهبهم الخاصة، وهو ما يغرس فيهم مهارات العمل والمهارات الاجتماعية.

❖ **مدرسة بوسطن الثانوية الدولية Boston International High School**: وتقوم بإعداد الطلاب للجامعة والعمل والمواطنة، وذلك من خلال إمداد الطلاب ببرامج أكاديمية ذات جودة عالية.

هذا؛ وتركز الإدارة المدرسية بهذه المدارس على استراتيجيات التدريس والعلم والتدريب التعاوني، والتي بدورها تساعد المعلم على تنفيذ مدخل الورش في التدريس " Workshop Approach The Teaching " والذي يتيح للطلاب وقتاً كافياً للتحدث والقراءة والكتابة والتفكير داخل الفصول سواء أكانوا بمفردهم أم في جماعات صغيرة، كما يتيح للمعلمين الوقت اللازم للنقاش وتدوين الملاحظات، وبذلك يمنح هذا المدخل الطلاب الشعور بالثقة والملكية ويمدهم بمهارات أفضل في التعلم^(٢).

1 - Creating Small Learning Environments, At web site:
<http://www.highschoolrenewal.org/summy.htm>.15/7/2011.

2 - Teaching and Learning Approaches, At web site:
<http://www.highschoolrenewal.org/tl.htm>.15/7/2011.

ولم تقتصر تلك المدارس على هذا المدخل؛ بل كان للشراكة دور في إعداد الطلاب للعمل من أجل المستقبل من خلال تزويد إدارتها ببرامج للتنمية المهنية تساعدهم على تنفيذ استراتيجيات المدارس الصغيرة والمتمركزة حول تصميم المنهج، والأنشطة اليومية المبتكرة، والتعلم القائم على العمل، والتدريس التعاوني، والتقييم المستمر بالإضافة إلى دراسات استطلاعية تساعد على التحسين المستمر بهذه المدارس، وتجلى هذا في الشراكة التي أقامتها مدارس بوسطن مع كلٍ من^(١):

- **مجلس بوسطن للصناعة الخاصة Boston Private Industry Council** : والذي يتيح لهذه المدارس فرص تدريب وتعليم كبيرة للطلاب.
- **مجلس التعليم التعاوني The Center of Collaborative Education** : والذي يشارك في تصميم وتنفيذ وتطوير وتحسين المدارس الصغيرة وإمدادهم بفرص للتنمية المهنية.

٣- إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس هونج كونج

تمثلت إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس هونج كونج فيما قامت به وزارة التعليم، والاتحاد المهني للمعلمين، واتحاد البحث للتعليم الأساسي من محاولات ودراسات حول كفايات المعلمين في ثمانى مدارس للتعرف على واقع أداء المعلمين بهذه المدارس باستخدام منهج دراسة الحالة، وتوظيف ما توصلت إليه تلك الدراسات في تحسين هذا الواقع عن طريق بعض الإجراءات منها:

- ❖ إعادة النظر في الممارسات الإدارية المرتبطة بمديرى المدارس.
- ❖ إعادة النظر في الميزانيات المالية الخاصة بكل مدرسة، وإعادة توجيهها.
- ❖ توظيف تكنولوجيا المعلومات في شئون الطلاب وعمليات القيد والتسجيل.
- ❖ تدعيم قدرة المدرسة على التقييم الذاتى لواقعها، وطرح رؤية للتطوير.
- ❖ تدعيم التوجه نحو الإدارة المركزية للمدرسة، وتصميم الميزانية للمدرسة.
- ❖ تسهيل عملية توظيف الموارد المختلفة للمدارس واستثمارها بطريقة جيدة.

٤- إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارسه مورتون Moortown

تمثلت إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدرسة مورتون بالولايات المتحدة الأمريكية، في إعادة التفكير في جدوى حضور التلاميذ خمسة أيام بدلاً من ستة في العشر سنوات الأولى من

1 - Boston High School Renewal: Small School Initiative, At web site:

<http://www.jff.org/approaches/youthtrans/showcase/bostonhsrenewal.htm>.15/7/2011.

المدرسة، وكذلك فى بحث إمكانية أن تصبح المكتبة مركزاً للمعلومات يعمل على توصيل جزء من الدروس للمنزل، وكذلك إعادة التفكير فى مدى الحاجة إلى فصول تختلف فى هيئتها عن الشكل التقليدى المتعارف عليه^(١).

٥- إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدرسة كريستى التكنولوجية الثانوية High Christie Technology school

تمثلت جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدرسة كريستى التكنولوجية الثانوية فى زيادة مشاركة التلاميذ فى المنهج، وذلك من خلال طرح برنامج اختياري عبارة عن مقررات فى موضوع معين قد يرغب التلاميذ فى تعلمه، وتم بالفعل تدريسه فى مجموعات صغيرة غير معتمدة على العمر، تحت إشراف أحد أعضاء المدرسة والذي يتعهدهم بالنصح والإرشاد، مع العلم بأن تدريس هذا البرنامج تتطلب انهيار الجدول المدرسى التقليدى^(٢).

٦- إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس سان دياجو الثانوية San Diego High Schools

تمثلت جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس سان دياجو الثانوية فى قيام الإدارات التعليمية بتعيين مديري مدارس مشهود لهم بالكفاءة والقدرات الخلاقة؛ حيث ركزت مبادرات التجديد التى تقوم بها الإدارة التعليمية بالتعاون مع المدارس على مجموعة من الأسس؛ منها^(٣):

- ❖ مناهج مدرسية مرتبطة بأمال الطلاب.
- ❖ زيادة الطلب على خريجي المدارس الثانوية الذين لديهم قدرات عقلية واجتماعية وانفعالية كبيرة قادرة على المنافسة فى سوق العمل وتشكيله.
- ❖ تحسين الإنجاز الأكاديمي للطلاب من خلال مشاركتهم فى العملية التعليمية، وعمل علاقة قوية مع الكبار سواء أكانوا معلمين أم أولياء أمور أم أعضاء من المجتمع، بالإضافة إلى إمدادهم بأفضل الفرص من أجل النجاح الشخصى من خلال تدعيم الجانب الأكاديمي والاجتماعي.

١ - يرجع فى ذلك إلى :

- Davies, B.: OP.Cit.pp.173-185.

- At web site:

<http://www.Lincoln.ac.uk/lsm/schoolpags/Research/workingpapers/REENGINE/htm.15/9/2010>.

٢ - نفس المرجع السابق.

3- High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:

http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/sm_schools.html.20/1/2012.

ويمكن إجمال نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس سان دياجو في خمسة نماذج هي كالآتي:

أ- نموذج المدارس الصغيرة **Small School Model** ⁽¹⁾: وقد بدأ العمل به في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م، ويركز هذا النموذج على تقسيم المدارس إلى مجموعة من المدارس الصغيرة، مع إعطاء هذه المدارس الاستقلالية في تنفيذ المناهج الخاصة بها بشرط أن تحقق في النهاية أهداف الولاية، وذلك في ضوء متطلبات الإدارة التعليمية وما تراه المدرسة.

ويقوم هذا النوع من المدارس بوضع خطته في ضوء المعايير الآتية:

- ❖ إعطاء المعلمين وقتاً للعمل سويًا لتحسين إنجاز جميع الطلاب.
- ❖ تلبية المناهج لاحتياجات جميع الطلاب.
- ❖ مشاركة المجتمع وأولياء الأمور والطلاب في تحسين الخطط الموضوعية.
- ❖ وعى المعلمين بالطموحات المهنية للطلاب.
- ❖ استخدام أساليب تدريس متنوعة لتلبية احتياجات الطلاب وذلك من خلال:
 - التعلم المتمركز حول المشكلات.
 - التدريس متعدد الثقافات.
 - التدريب على الاستراتيجيات المختلفة للتقييم.
 - حث المعلمين للطلاب على التفكير النقدي.

❖ التقييم الخارجي؛ ويتم من خلال مؤسسات خارجية تشترك في تقييم المخرجات التعليمية، وفي الوقت نفسه تقوم هذه المدارس بإعداد نظام محاسبي يحاسب هذه المؤسسات على دورها الفعلى في تحسين إنجاز الطلاب، وفرص التدريب الحقيقية التي قدمتها لهم.

ب- نموذج مدارس التحدي **Challenge Schools Model** ⁽²⁾: ويهدف هذا النموذج من المدارس إلى تعزيز الإنجاز لكل طالب، وسد فجوة الإنجاز بين مجموعات الطلاب، كما أنه يركز على الكيفية التي يستطيع بها كل طالب أن يحقق مستويات عالية في بيئة أكاديمية ملائمة، بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل متخصص داخل المدرسة مسئول عن القيام بالتطوير المستمر للخطط طويلة الأجل التي تؤكد ما يأتي:

❖ تنمية الجانب الأكاديمي من خلال برامج تعليمية ذات جودة عالية.

1 - Small Schools, High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/sm_schools.html.20/1/2012.

2 - Challenge High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
<http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/challenge.html>.20/1/2012.

- ❖ أداء طلابي متميز يمكنه اجتياز الامتحانات المعيارية لولاية كاليفورنيا.
- ❖ تنمية بيئة تعلم متفردة من أجل الطلاب.
- ❖ تحسين القيادة المدرسية باستمرار.
- ❖ زيادة المشاركة بين المدرسة والمجتمع.

ج- نموذج المدارس الصغيرة المستقلة **Freestanding Small Schools**⁽¹⁾: يعد هذا النموذج جديداً ويطبق في المدارس الثانوية؛ حيث تدعم الإدارة التعليمية هذه المدارس من خلال إمدادها بالاستقلالية الكاملة، وطبق هذا النموذج على مدرسة لينكولن **Lincoln**، والتي تم إغلاقها في عام ٢٠٠٣م، ثم تم افتتاحها مرة أخرى في عام ٢٠٠٦م، حيث قسمت إلى أربع مدارس صغيرة مستقلة تضم ٧٠٠ طالباً.

د- **نموذج المجتمع المترابط Community Engagement Model**⁽²⁾: ويركز هذا النموذج على خدمة المجتمع للطلاب من خلال مؤسساته المختلفة وتحسين جهود الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في خدمة المدرسة وإمدادها بالدعم الكافي، ويقوم هذا النموذج على مجموعة مبادئ أساسية منها:

- ❖ ضرورة مشاركة مؤسسات المجتمع مع بعضها البعض.
- ❖ تدعيم أولياء الأمور والمجتمع للمدرسة وبرامجها.
- ❖ المشاركة الفعلية لأولياء الأمور في البرامج الأكاديمية التي تقدم للطلاب.

هـ- نموذج المدارس الثانوية البديلة **Alternative High Schools Model**⁽³⁾: وتهدف هذه المدارس إلى التخلص من الإطار التقليدي المنظم للمدارس الثانوية، والتركيز على عمليات تحسين مستوى إنجاز الطالب، حيث تتاح لها درجة كبيرة من الاستقلالية، كما تقوم بوضع خطط طويلة الأجل تركز على:

- ❖ القضايا والتحديات الأكاديمية.
- ❖ قضايا التدريس والتعلم المرتبطة بالفصل والخريجين.
- ❖ زيادة إنجاز الطلاب وإعدادهم للجامعة أو المهنة.
- ❖ تطوير المعايير المدرسية الموضوعية من أجل المسار المهني والأكاديمي للطلاب.

1 - Freestanding School,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:

<http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/freestanding.html>.20/1/2012.

2 - Community Engagement,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:

http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/alt_adu.html.20/1/2012

3 -Alternative Small Schools,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:

<http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/community.html>.20/1/2012

❖ إقامة شراكات قوية مع كليات المجتمع والتي تعطى قوة كبيرة لهذه المدارس، وفي الوقت نفسه تعمل على تحسين جودة الخريجين.

خاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك من خلال التعرض لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها، ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها وأهميتها، وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ومجالاتها، وأنواع المدارس التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، والجهات التي تتولى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (فريق إعادة الهندسة)، والأدوات المستخدمة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وكذلك تناول هذا الفصل كيفية تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال التعرض لـ (مبررات إعادة هندسة العمليات - المنهجيات المستخدمة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية - عوامل النجاح والفشل بالنسبة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية - الصعوبات التي تواجه تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية - مزايا وعيوب تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية - متطلبات تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية). كما تم في هذا الفصل استعراض العلاقة بين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية والمداخل الإدارية الحديثة، وأخيراً تم عرض خبرات بعض المدارس في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. واتضح من خلال عرض هذا الفصل أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات والخصائص التي تميزه من باقي المداخل الإدارية الحديثة، الأمر الذي يتطلب ضرورة البحث عن شكل الإدارة المدرسية وعملياتها من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية وما ستكون عليه الإدارة المدرسية بعد إعادة هندسة عملياتها، وهذا ما سيتناوله الفصل الثالث إن شاء الله.

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية

من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

- تمهيد
- أولاً: مفهوم التطوير.
- ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية.
- ثالثاً: فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية فى الإدارة المدرسية وأهدافها.
- رابعاً: أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية فى الإدارة المدرسية.
- خامساً: مبررات استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم
- سادساً: العمليات الإدارية بالمدرسة وإعادة هندستها.
 - أ- التخطيط.
 - ب- التنظيم.
 - ج- التوجيه.
 - د- صناعة واتخاذ القرار.
 - هـ- التقويم.
- سابعاً: الإدارة المدرسية بعد إعادة هندسة عملياتها.

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية

من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد

تختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذى تمارس فيه؛ حيث ينظر إليها رجال الأعمال بطريقة تختلف عن غيرهم من رجال التعليم أو أى جماعة أخرى، فلكل جماعة اهتمامهم الخاصة التى تنعكس على نظرتهم للإدارة وعلى تعريفهم لها.

وأصبح من قبيل المسلمات الآن أن الإدارة تعد أداة تطوير رئيسية للمجتمع، سواء على المستوى الكلى أو على مستوى مؤسساته وقطاعاته الفرعية، فهى تعمل على تفعيله وتقدمه، وزيادة درجة رفاهيته، وذلك عن طريق استثمار الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن بما يحقق غاياته الكبرى، فالفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية هو فرق أساسى فى الإدارة بالدرجة الأولى^(١).

كما يُعد التقدم الإدارى أحد المعايير المهمة التى يؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمم ورفيها؛ فتطوير أى نظام تعليمى يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته. ونظراً لأن إدارة التعليم تمثل أحد أبرز العناصر الحاكمة لنجاح النظام التعليمى^(٢)، فبعض الباحثين يرى أن قضية الإدارة من القضايا الحاكمة فى حياة المجتمعات البشرية لأن قضية التقدم والتخلف - فى حقيقتها - إنما هى قضية إدارة، وعندما يتعلق الأمر بإدارة التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة فإن القضية تزداد خطورة^(٣).

فعلى المستوى الإجرائى تمثل الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إدارى فى النظام التعليمى، ولكنها من أهم التشكيلات فيه، لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها والتشكيل المباشر للنظام التعليمى الذى يواجه المجتمع، فهى تتعامل مع المجتمع مباشرة، فى مُدُنُه وقرَاه، وفى ريفه

١ - يرجع فى ذلك إلى:

- شاكر محمد فتحى: مرجع سابق، ص ١٥.

- وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ٣.

٢ - أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإدارى فى المدارس الواقع والعلاج (القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٠) ص ٧.

٣ - عبد الغنى عبود: الإدارة التربوية المتميزة "الطموح والتحديات"، مؤتمر آفاق الإصلاح التربوى فى مصر (جامعة المنصورة: كلية التربية بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤) ص ٣٢١.

وحضره، وتوفر لأبنائه الرعاية والتعليم، وتحيطهم بالمناخ الذى يؤهلهم للنمو التربوى السليم، بما يؤدى فى النهاية إلى تقدم المجتمع ونموه والارتقاء بمستواه^(١).

ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون فى المدرسة بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية. وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التى تمتاز بها المدرسة الحديثة من المدرسة التقليدية، فهى إحدى الثروات الملموسة لكل مدرسة حديثة. حيث أصبحت الإدارة العلمية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية بمفهومها الشامل. وعلى الرغم من أن الإدارة المدرسية لا تدخل بصورة مادية فى العملية التربوية فإنها تعد ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى كالتلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال، وذلك من خلال الاستخدام المثل للموارد المتاحة^(٢).

أولاً: مفهوم التطوير

يعرف التطوير فى قاموس التربية بأنه "نمط من أنماط التغيير أو النمو التى يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوي مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية، والعادات الاجتماعية، وهو تغيير يتصف بالنمو لبنيه أو لوظيفة أو مهارة معينه، وهذا يعتمد على مراحل متعددة"^(٣).

كما يعرف بأنه "عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط، هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث يأتي متسقا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واعٍ ومخطط وموجه"^(٤).

وفى مجال التعليم يعرف التطوير بأنه "مجموعه التغييرات التى تحدث فى نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته وجعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذى ينشأ فيه، وقد يكون التطوير جذريا شاملا أو

١ - المرجع السابق: ص ٢٢٣.

٢ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٢) ص ص ١٩-٢٠.

3 - Good, C.V: Dictionary of Education(New York: McGraw-Hill book company, 1993) p.177.

٤ - صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق(القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣) ص ١٥٣.

قد يكون التطوير جزئياً يشمل جانباً أو أكثر من النظام، كإدخال مستحدثات جديدة في سياسات القبول أو الإدارة أو التمويل أو الأهداف والمناهج^(١).

ويعرف التطوير على مستوى الإدارة بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية"^(٢)، ويرى بعض الباحثين أن التطوير التنظيمي "هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المنظمة، وذلك في إطار كل من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة"^(٣). وأما تعريف التطوير الإداري فهو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري"^(٤).

ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية

توجد تعريفات متنوعة للإدارة المدرسية؛ فيعرفها إسماعيل دياب بأنها " جملة العناصر والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها جهاز الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني"^(٥).

ويعرفها أحمد إبراهيم بأنها " ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة"^(٦).

ويعرفها أيضاً محمد العجمي بأنها " جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه؛ من مدرسين وإداريين بغرض بناء

١ - أحمد محمد عبد العزيز: رؤية مقترحة لتطوير التعليم العالي والتكنولوجي في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه عين شمس، ٢٠٠٤) ص ٢٢.

٢ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٤) ص ٢٤.

٣ - شاکر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية "رؤية معاصرة للأصول العامة" (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٦) ص ٣١٤.

٤ - حسن الطيب: إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري (الكويت: دار السلاسل، ١٩٨٩) ص ١٥.

٥ - إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠١) ص ٩٨-٩٩.

٦ - يرجع في ذلك إلى:

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الأفق الثالث (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢) ص ١٧.

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣) ص ١٨.

وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، أخلاقيا، اجتماعيا، وجدانيا، جسميا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه"^(١).

كما يعرفها محمود أبو النور بأنها " الكل المتكامل والمنظم والذي يتألف من عناصر بشرية ومادية ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المدرسة أم خارجها مع البيئة المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها"^(٢).

لذا يتضح أن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها. ومن خلال تحليل الآراء المختلفة التي ناقشت مفهوم الإدارة المدرسية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية:

١- هناك عدة عمليات ترتبط بها إدارة المدرسة مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، التقويم، ولا يتم إنجاز مهمة من المهام إلا من خلالها.

٢- تتأثر الإدارة المدرسية بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها.

٣- ضرورة إشراك كل العاملين بالمدرسة كل على قدر دوره وإمكاناته في إدارة المدرسة؛ لأن الإدارة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.

٤- تعد الإدارة المدرسية من أهم أركان النظام التربوي، فهي دائماً في تفاعل مع التلاميذ وأولياء الأمور.

وبالتالي فالإدارة المدرسية التقليدية هي الإدارة التي لا تواكب أحدث اتجاهات التطوير والترقى بكفاءة وفاعلية وتهدف إلى تسيير أمور المدرسة وفق قواعد ثابتة وتعليمات معينة، والمحافظة على النظام في المدرسة، وحصر حضور التلاميذ، أما الإدارة المدرسية المطورة فهي الإدارة التي تواكب التطورات والنظريات الحديثة المرتبطة بتحسين نواتج التعليم، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو التلميذ العقلي والبدني والروحي وكذلك تحسين العملية التربوية^(٣).

١ - محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر - تقديم صلاح الدين إبراهيم معوض (المنصورة: العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣) ص ٨.

٢ - محمود أبو النور عبد الرسول: "تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته" مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع (٢٣)، ٢٠٠٨، ص ٢٣٨.

٣ - جيمس ويليامز: فن الإدارة المدرسية - ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢) ص ٩.

ثالثاً: فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية وأهدافها

أ- فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية

تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية بمثابة إطار منهجي يقوم على التغيير الجذري للعمليات الإدارية داخل المدرسة؛ من " تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وصناعة القرار واتخاذ، وتقييم" كما يقوم على إعادة هيكلة وتصميم الافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي، وذلك من خلال الربط بين تكنولوجيا وهذه العمليات بما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات داخل المدرسة^(١).

وتستند فلسفة إعادة هندسة العمليات على البدء من جديد، عن طريق تحليل العمل، وتحديد عناصره ومكوناته، وإيجاد الطرق المثلى التي يمكن من خلالها تحقيق نوع من التطوير والتحسين الملموس، ويتطلب ذلك الاستفادة من الخبرات المكتسبة من المؤسسات الأخرى، والتركيز على التحسين المستمر لكافة العمليات داخل المنظومة المدرسية^(٢).

كما تستند إلى التخلي عن القواعد القديمة، مع كسر كل القوالب القديمة في الفكر الإداري مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت، والتمسك بالاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، والتي من خلالها يمكن طرح حلول جديدة لمشاكل غير مرئية^(٣).

ب- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المدرسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ ومنها: تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين في صنع القرار، وكذلك تحسين المعرفة واستخدام المهارات لديهم، وإيجاد مناخ جيد تسوده العلاقات الإنسانية، ومشاركة العاملين في عمليات التغيير التنظيمي، والاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية إدارتها، وتحديد المسؤوليات بصفة مستمرة حتى تتلاءم مع التغييرات الحادثة في نمط الأعمال المطلوب^(٤).

وتختلف أهداف إعادة هندسة العمليات من مدرسة إلى أخرى وفقاً لظروف كل مدرسة وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما تختلف الأهداف داخل المدرسة الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده من تطوير في النظم الإدارية لديها، وبصفة عامة تهدف إعادة هندسة العمليات داخل المدرسة إلى تحقيق ما يأتي:

١ - صفاء العترى: مرجع سابق، ص ٥٦.

2 - Davies, B.: OP.Cit., P.P.18-19.

٣ - أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص ٧٦-٧٧.

٤ - سلامة عبد العظيم حسين: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة" رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ٤٢.

- ❖ إحداث تغيير شامل فى تخطيط وأداء العمليات الإدارية المؤسسية^(١).
 - ❖ اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة، واستخدامها لتحقيق أفضل النتائج بأفضل صورة ممكنة^(٢).
 - ❖ إلغاء المناصب الإدارية المؤسسية غير الضرورية مع إحكام العمليات الإدارية المؤسسية^(٣).
 - ❖ إلغاء الرقابة والإجراءات غير المطلوبة، وإلغاء العمليات القديمة وغير المفيدة، مع اختصار الدورات المستندية^(٤).
 - ❖ إجراء تحسينات مستمرة فى العملية التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية داخل المنظومة المدرسية، وتقليل الوقت الضائع فى العمليات الإدارية المختلفة داخلها^(٥).
 - ❖ زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم^(٦).
- ويتفق كل من سليمانك وزجودافور (Slimak & Zgodavora) على أن إعادة هندسة العمليات داخل المدرسة تحاول تحقيق بعض الأهداف؛ منها^(٧):
- ❖ توزيع الاختصاصات على العاملين داخل المنظومة المدرسية.
 - ❖ توفير نظم المعلومات عن الأداء الفعلى لكل العاملين، وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق.
 - ❖ توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط الموضوعية.
 - ❖ مراجعة الأداء المدرسى فى ضوء مجموعة من المعايير والأهداف المتفق عليها.

١ - سحر إبراهيم أحمد بكر: مرجع سابق، ص ٣٨٣-٣٨٤.

٢ - فاروق شوقى البوهى: الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١) ص ٩٣.

٣ - شاكر محمد فتحى أحمد: مرجع سابق، ١٩.

٤ - فاروق شوقى البوهى: الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية، المرجع السابق نفسه.

٥ - فريد راغب النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة (القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦) ص ٨٧.

6 - Caraol, W. & Andrew, J.: Elementary Classroom Management(New York: McGraw – Hill Companies Inc, 2008) P.267.

7 - Slimak, I. & Zgodavora, K.: TQM or Reengineering or Constraints Management(Kosice Management(Kosice Slovakia, Parha,2006) P.12.

رابعاً: أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية فى الإدارة المدرسية

تتعدد الأساليب التى يمكن استخدامها فى إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويرى Barrett أن أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية تتضمن: تطوير رؤية للعمليات الإدارية، وعمل دراسة عملية (خريطة العملية)، وإدارة التغيير التنظيمى، والقياس المقارن بالأفضل كجزء من إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتركيز على العملاء، والعمليات المختلفة بالمنظومة المدرسية^(١).

وتوجد مجموعة من الأساليب التى يمكن استخدامها فى إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة من أبرزها:

أ- **المحاكاة:** تعرف المحاكاة بأنها محاولة وضع شبيه للواقع الفعلى دون المساس به؛ كإجراء محاكاة للتجارب والاقتراحات على الورق دون إحداث أى تغيير فى النظام موضع البحث. وتستهدف المحاكاة وصف خصائص النظام القائم فى ظل ظروف متنوعة، وعلى نطاق واسع، وشرح خصائص نظم جديدة مقترحة، والقدرة على بحث البدائل والتمييز بينها، والقدرة على التخطيط الفعال^(٢). وتكمن أهمية المحاكاة فى دورها الفعال فى بناء نماذج للعمليات تتصف بالاستمرارية، وتشمل جميع المتغيرات الرئيسية المؤثرة فى حل المشكلات، وتستند على دراسة التفاعلات بين النظم الفرعية التى يتكون منها النظام الكلى، ودراسة أثر متغير جديد على متغيرات النظام، وتدريب العاملين الجدد على الوضع الجديد^(٣).

ب- **برامج الحاسوب:** تُعد برامج الحاسوب من أهم الأدوات التى يمكن استخدامها فى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وواحدة من القوى المحركة لعمليات إعادة التغيير الجذرى فى المنظومة المدرسية، حيث يمكن استخدام برامج حاسوبية جاهزة للمساعدة فى رسم الخرائط التفصيلية عن العمليات بهدف فهم العمليات الموجودة، والمساعدة فى عمل تصميميات جديدة، ووضع نماذج بديلة لها^(٤).

ج- **خرائط التدفق:** تُعد خرائط التدفق والرسومات الأولية من الأدوات اللازمة عند تنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث توضح خط سير العمليات، وتعطى صورة واضحة عن العملية

1 - Barrett, J.: "Process Visualization; Getting the Vision right is the Key?" Information Systems Management, Vol. 11. No.2, 1994, P.20.

٢ - فاروق شوقى البوهى: الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية، مرجع سابق، ص ١٠١.

٣ - صفاء محمود عبد العزيز: "فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية" مجلة كلية التربية ببها - جامعة بنها، المجلد ١٤، ع (١٥)، إبريل ٢٠٠٤، ص ٢١٦.

4 - Ahmed & Others: OP.Cit., P.452.

من حيث نقاط البدء والتدفق، والتخزين والانتهاء، والعلاقات الفرعية للعمليات، كما تستخدم هذه الخرائط عند إعداد البرامج الجاهزة للحاسوب، وإعداد خرائط موازية لمقارنة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على النتائج النهائية^(١).

د- **التفكير الاستقرائي:** يتطلب هذا الأسلوب البدء - أولاً - بالتفكير في الحلول المحتملة وتنظيمها، ثم البحث عن المشكلات، ويعد هذا الأسلوب مطلوباً عند البدء في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويتطلب ذلك الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات المتاحة داخل المدرسة^(٢).

هـ- **القياس المقارن (الأطر المرجعية):** تشير إلى عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال، حيث يتضمن مقارنة المدرسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المدارس بغض النظر عن نشاطها، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمدرسة مع العمليات المتميزة في المدارس الأخرى بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذات القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق حسب ظروف كل مدرسة على حدة^(٣)، وبالإضافة إلى ذلك فإن مخرجات القياسات المقارنة تتضمن^(٤):

- ❖ العلاقات التعاونية، والتنظيم الشبكي، والفهم المتبادل بين المشاركين.
- ❖ الوثائق المرجعية ممثلة في النصوص والمعلومات الجغرافية والحسابية عن مجالات الدراسة.
- ❖ الفهم الأفضل للممارسة، والعمليات والأداء، والرؤى المتعلقة بعمليات التحسين.

١ - تركي إبراهيم سلطان: مرجع سابق، ص ١٠٢.

٢ - أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية (الأردن: دار مجدلاوي للنشر، ٢٠٠٢) ص ١٣٧.

٣ - توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣) ص ١٩١.

4 - Jackson, N.: " Benchmarking in UK HE: An Overview" Journal of Quality Assurance in Education, Vol.9, No.4, 2004, P.221.

خامساً: مبررات استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم

هناك مجموعة من المبررات التي دعت إلى ضرورة استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم - بصفة عامة - وفي الإدارة المدرسية - بصفة خاصة- ومن تلك المبررات ما يأتي^(١):

- ❖ التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي، حيث لم تحصل أى جامعة عربية مكان في ترتيب ٢٠٠ جامعة هي الأولى في العالم (الصادر في أول أكتوبر ٢٠٠٩).
- ❖ تدنى مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يؤكد الحاجة إلى إدارة التغيير الجذرى والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.
- ❖ عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لاستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ❖ الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة والاتاحة في ظل ضغوط المنافسة العالمية الشرسة.
- ❖ عدم رضا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية.
- ❖ انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم، مثل ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم انتظام الطلاب في المدارس، وانتشار ظواهر العنف والارهاب والجرائم بين طلاب المدارس والجامعات.
- ❖ غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة لها والتي تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر؛ كل حسب قدراته وتركهم لمسارات التعليم التقليدية التي قد تفقد مواهبهم وقدراتهم.
- ❖ تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل علوم وتكنولوجيا النانوتكنولوجى، والتكنولوجيا الحيوية، والهندسة الوراثية، وعلوم الفضاء وعلوم المواد، هذا فضلاً عن بعدها عن الحياة اليومية للطالب.
- ❖ تخلف برامج إعداد وتدريب المعلم عن مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.

١ - فاروق شوقى البوهى: الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية، مرجع سابق، ص ١٢٧-١٢٨.

❖ تخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام وبالكليات إلى جانب تخلف نظم الترقى فى اللجان العلمية.

❖ غياب معايير ونواتج التعلم التى تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

سادساً: العمليات الإدارية بالمدرسة وإعادة هندستها

يمكن تعريف العملية فى أبسط صورها بأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة من الأنشطة لتتقدم إلى مستقبل هذه المخرجات^(١)، وتعرف أيضاً بأنها المجموعة المتناغمة والمتناسقة من الأنشطة التى يتم تصميمها وتجميعها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة يمكن قياسها، وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد مادية وبشرية، فضلاً عن الوقت المستغرق فى الأداء بهدف تحقيق متطلبات المستفيدين والمتطلبات المجتمعية^(٢).

كما أن العمليات جميعها لها عشر خواص مشتركة وهى^(٣):

- ملكية معرفة بوضوح
- طاقة (سعة)
- نقاط مراقبة
- كفاءة
- قياسات
- حدود
- توثيق
- فعالية
- قابلية التكيف
- إجراء تصحيحي

ويجمع المتخصصون فى الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر أو عمليات فرعية لا بد للجهاز الإدارى بالمدرسة من القيام بها، إلا أنهم يختلفون فى عدد هذه العناصر أو العمليات وتطبيقها^(٤)، وتنقسم العمليات الإدارية إلى مجموعتين رئيسيتين؛ الأولى هى " العمليات الأساسية" وهى ذات القيمة المضافة والتى تتعلق بصفة مباشرة بالمستفيدين، والثانية هى "العمليات

١ - جفرى إن لوينثال: مرجع سابق، ص ٨٩.

2 - Davenport, T.: Process Innovation "Reengineering Work Though Information Technology"(Harvard Business Press: Boston, 1993)P.18.

٣ - جفرى إن لوينثال: مرجع سابق، ص ٩٤-٩٨.

٤ - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سابق، ص ٢٥.

المساعدة" والتي تساعد العمليات الأساسية في الأداء^(١)، وليس هذا فحسب بل تنقسم كل عملية إدارية إلى^(٢):

- نشاطات عالية القيمة: وهي التي تضيف قيمة حقيقية للعمل أو المنتج أو الخدمة التي يحتاجها العميل.
- نشاطات روتينية: وهي اليومية المألوفة والتي يسير من خلالها العمل.
- نشاطات رقابية: وهي التي تحكم وتتابع النشاطات الروتينية خلال تدفقها من إدارة لأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المدرسة بإعادة هندسة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد، وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات لثلاثة معايير أساسية من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه المعايير هي^(٣):

- **الاختلال الوظيفي (Dysfunction)**: وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي؛ حيث إن العمليات التي تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لإعادة الهندسة بصفة رئيسية، وهناك مجموعة من الظواهر التي قد تدل على وجود خلل وظيفي منها^(٤):

- الإفراط في تبادل المعلومات.
- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.
- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة التعليمية.
- قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر.
- **الأهمية**: وهذا يعنى أهمية العملية بالنسبة للعميل وكونها ذات قيمة مضافة، أو بمعنى آخر ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟

1 - Porter, M.: Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance (The Free Press Ny. Brown: NM and Sullivan D, 1995), P. 112.

٢ - أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق، ص ٣٤.

٣ - يرجع في ذلك إلى:

- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ١٢٧.

- فؤاد أحمد حلمي: مرجع سابق، ص ٢٤٠ - ٢٤١.

نقلًا عن:

- Ira, King: The Road to Continuous Improvement: BPR and Project Management, IIE - Solutions, Oct1996, p.27.

٤ - محمد عبده حافظ: مرجع سابق، ص ١٢.

- **الملائمة أو الجدوى:** وهو معيار يستخدم فى تحديد العمليات التى تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة، ولذلك يتم أخذ مجموعة من العوامل فى الحسبان من أهمها^(١):
 - كبر حجم العملية؛ فكلما كان حجم العملية كبير شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر.
 - ارتفاع تكاليف إعادة الهندسة؛ حيث إن مشاريع إعادة الهندسة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما فى مجال نظم المعلومات.
 - مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع إعادة هندسة العمليات.

ويمكن النظر إلى الإدارة المدرسية كعمليات أو مجموعة من الإجراءات، حيث يتم التركيز أكثر على هذه الإجراءات بدلاً من التركيز على العلاقات التى تربط المسؤولين فى الجهاز الإدارى، وتتمثل الإدارة فى أسلوب العمل، أو النشاط المنظم الذى يقوم به أعضاء الهيئة المنظمة، ويقتضى ذلك القيام بمجموعة من العمليات والجهود المنسقة التى تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم لتحقيق الأهداف والسياسات التعليمية التى سبق تحديدها سواء من جانب القائمين على الإدارة المدرسية أو التى قام المسؤولون عن المستويات العليا بتحديددها لهم^(٢).

كما تتفق أدبيات الإدارة على إرجاع فضل تحديد عمليات الإدارة أو وظائفها إلى المهندس الفرنسى هنرى فايول الذى حددها فى خمس وظائف أو عمليات هى: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة. وكان أيضاً ممن تكلموا عن هذه العمليات لوثر جوليك الذى عبر عنها بكلمة POSDCORB التى تمثل الحروف الأولى للعمليات السبع الآتية: التخطيط Planning، التنظيم Organization، التوظيف Staffing، التوجيه Directing، التنسيق Coordinating، وضع التقارير Reporting، وضع الميزانية Budgeting. وأيضاً سيكلر هدمون التى حددت هذه العمليات على النحو الآتى: وضع السياسات، وتحديد السلطة واستخدامها، والتخطيط، والتنظيم، ووضع الموازنات، والتوظيف، والمراجعة، ووضع التقارير، والقيادة والتوجيه، والرقابة^(٣).

ورغم تعدد العمليات الإدارية بالمدرسة، واختلاف دارسى الإدارة على عددها فإننا سنتناول فى هذا الفصل العمليات الخمس الآتية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وصناعة واتخاذ القرار، والتقويم.

١ - المرجع السابق: ص ١٣.

٢ - أحمد عبد الباقي البستان وآخرون: الإدارة والإشراف التربوى: النظرية - البحث - الممارسة (القاهرة: مؤسسة البستان للطباعة والنشر، ٢٠٠٣) ص ٥٥.

٣ - أحمد إسماعيل حجى: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٠) ص ٢٣.

أ- التخطيط

يعد التخطيط عملية أساسية من عمليات الإدارة المدرسية، ولها أولوية على جميع العمليات الأخرى؛ إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أى عمل وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى يتم؟^(١). ويقدّر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه المرحلة سوف يكون النجاح أو الفشل في المرحلة التالية، ولذلك فقد أصبح التخطيط في هذه الأيام سمة من سمات التطور نسمع عنه في كل مجال ومكان وبخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات^(٢).

١- مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا^(٣).

كما يعرف بأنه عملية يتم فيها ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة^(٤). فهو عملية علمية جماعية متعددة التخصصات، تستقبل المستقبل وتستلهم الحاضر والماضي، وتعبئ الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى أفضل بدائل ممكنة، والاستعداد لاتخاذ قرارات بشأنها في ضوء استثمار أمثل الموارد والإمكانيات المتاحة^(٥). ويعرف أيضاً بأنه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ من يعمل؟^(٦).

ومما سبق نجد أن جميع التعريفات تتفق على أن التخطيط هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً. ويمكننا أن نقول بأن التخطيط يعنى:

- تمثل الاختيار من بين عدة بدائل.

١- حنان عبد الحليم رزق عبد الله: تطوير الإدارة التعليمية في مديرية التربية والتعليم بالدقهلية "دراسة حالة" (رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٠) ص ١٣٤-١٣٥.

٢- على محمد منصور: مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم" (ليبيا: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩) ص ١٠٥.

٣- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣) ص ٥٥.

٤- محمد منير مرسى: تخطيط التعليم واقتصادياته (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨) ص ١٤.

٥- ضياء الدين زاهر: التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليمية (القاهرة: دار سعاد الصباح، ١٩٩٢) ص ٢٣.

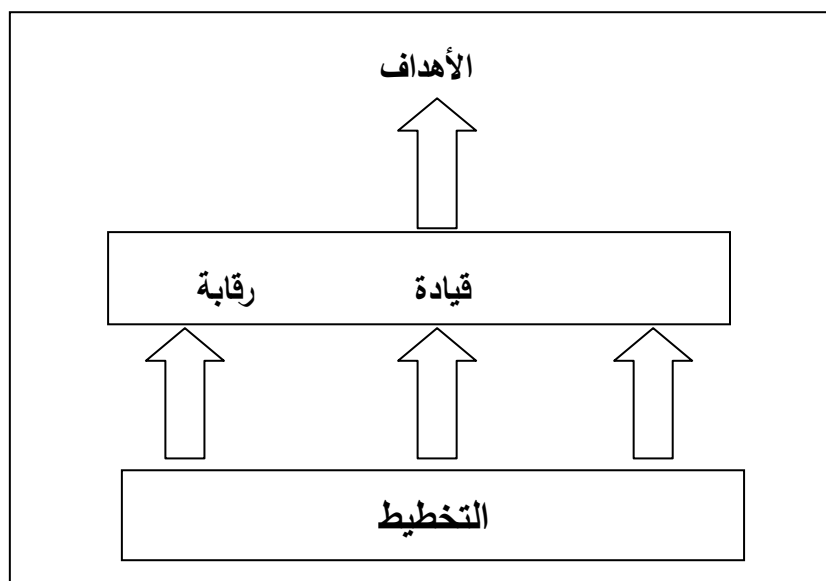
6 - Koontz, H. & Weihrich, H.: Essentials of Management (U.S.A: Mcgrow Hill, 1990) P.106.

- توجيه للمستقبل.
- عملية مستمرة.
- إقدام على اتخاذ قرار.
- البدء حيث ينتهي تحديد الهدف.

ومن هنا فإن التخطيط يعد عملية منهجية منظمة تهدف إلى تغيير أو تعديل أو تطوير الواقع التربوي أو المؤسسة التربوية طبقاً للتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية المتوقعة ليصبح هذا الواقع التربوي أو المؤسسة التربوية قادرة على تحقيق أهداف التربية في المجتمع، وذلك من خلال توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة^(١).

٢- أهمية التخطيط

يعد التخطيط القاعدة الأساسية التي تقوم عليها كل وظائف العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة، والتي من خلالها تصل لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضح ذلك في الشكل رقم (٥)^(٢) الآتي:



شكل (٥)

التخطيط القاعدة الأساسية لوظائف العملية الإدارية

١ - يعقوب حسين نشوان: إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤) ص ٣٩.

٢ - أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية - النظرية والتطبيق (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١) ص ١٠٠.

وبناءً على ذلك فإن التخطيط من أهم العمليات الإدارية؛ حيث يسبقها في ممارسة مختلف الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، كما يمثل الأسلوب الهادف لتوجيه جميع الموارد (ومادية، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية) حسب المتغيرات البيئية، ومن هنا فقد حظى التخطيط باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين في جميع المجالات الإدارية المختلفة^(١).

ولقد تضخم الاهتمام بعملية التخطيط التعليمي إلى الدرجة التي أصيبت فيها عمليات الإدارة التعليمية الأخرى (كالنظيم، والإشراف، والرقابة، والتقويم) بالضعف والهزل، ولم تعد قادرة على متابعة ما يقوم به المخططون أو اللحاق بهم. وكأن نظم التعليم في الدول العربية كانت تبذل كل جهودها في وضع الخطط وعندما تأتي إلى عمليات الإدارة التعليمية الأخرى يكون قد أصابها الإجهاد والتعب والإنهاك، لدرجة لا تستطيع معها تكملة مشوار إدارة النظام التعليمي، ووضع عمليات الإدارة الأخرى على أرض الواقع لخدمة الخطة ذاتها، أو بالأحرى تحقيق أهدافها^(٢).

ويمكننا أن نوجز أهمية التخطيط وفوائده في النقاط الآتية^(٣):

- التخطيط يوفر الوقت؛ فالوقت عنصر حرج في أى عمل، ورغم أن هناك من يرى أن التخطيط نفسه يستغرق وقتاً كبيراً في الأمور المتعلقة بدراسة الوضع الراهن وما تتطلبه هذه الدراسة من بيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات، ثم وضع الخطط، فإنه ما قد يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ، وبما يحققه العمل المبني على التخطيط من نجاحات إذا ما قورن بالتنفيذ المبني على العشوائية.
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، وذلك لأن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء.
- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة، فالتخطيط يعنى بتحديد الوقت اللازم لكل نشاط أساسى والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه، بشكل يساعد على تحقيق الأهداف، وبطريقة تؤدى إلى التكامل بينها.

١ - خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزى: مبادئ إدارة الأعمال (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ٣٥.

٢ - أحمد محمد غانم: "الاهتمام غير المتوازن بين عمليات التخطيط وعمليات الإدارة التعليمية الأخرى في نظم التعليم العربية"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد العاشر، ديسمبر ٢٠٠٣.

٣ - فاروق شوقى البوهى ومحمد غازى بيومى: إدارة المدرسة الابتدائية (القاهرة: شركة الجمهورية الحديثة، ٢٠٠٢) ص ص ٤٣-٤٥.

- التخطيط يهتم بالتنبؤ؛ أى بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.
- التخطيط يهتم بمشكلات التلاميذ وهيئة التدريس والعاملين بالمدرسة، وذلك من خلال توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.
- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها، كما يتم في ضوءه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.
- يعمل التخطيط على إدارة الوقت؛ فالتخطيط الجيد يساعد الإدارة على تحديد الوقت المناسب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل وحسب الأهمية، فالكثير من المديرين يعانون من مشكلة عدم موازنة الوقت المتاح لديهم، ولا يعرفون ما الأعمال التي يتوجب إنجازها، فلا بد لهم أن يعلموا أن هناك أعمالاً يجب إنجازها (Must Do) وتأخذ (Should Do) أى يجب أن تأخذ أولوية عالية جداً، وهناك أعمال يحبذ إنجازها (Nice to Do) ولها أولوية أقل في الإنجاز، وأخيراً هناك أعمال لا داعى لإنجازها (Not need to Do) وليس لها أولوية في الإنجاز^(١).
- يقلل التخطيط من الأعمال غير الضرورية إلى أدنى حد، حيث توجه كل الجهود إلى الأعمال الضرورية فقط^(٢).

٣- مبادئ التخطيط

- هناك عدد من المبادئ التي يستند إليها التخطيط من أهمها^(٣):
- **الواقعية:** ويقصد بذلك أن يُؤخذ الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والامكانيات الفعلية، وهذا يعنى أن يبتعد التخطيط عن المثالية واليوتوبيا حتى لا يتعارض مع كل من الموارد المتاحة والحاجات الفعلية.
 - **المرونة:** إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة. ولذا فإن التخطيط السليم يراعى ما يحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات واضعاً في الاعتبار كيفية مواجهتها. وفي إطار ذلك فإن الخطة يجب أن توضع بحيث يمكن إدخال بعض التغيرات أو التعديلات عليها لمواجهة ما قد يطرأ من أوضاع.

١ - صالح العامرى وظاهر الغالبى: الإدارة والأعمال (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ١١٢.

٢ - يونس إبراهيم حيدر: أساسيات الإدارة - مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦) ص ٩٥.

٣ - أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ص ٤٥-٤٦.

- **الشمول:** بمعنى ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد؛ فالتخطيط الذى يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية والبشرية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه. فأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كلاً واحد لا يتجزأ، ومن ثم فإن التجزئة من شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط.
- **المشاركة:** ونقصد بها ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف فى عملية التخطيط، ويمكن أن يتحقق مبدأ المشاركة بأن يكون التخطيط متصاعداً؛ أى يبدأ من قاعدة التنظيم، ويستمر فى الصعود حتى يصل إلى القمة المتمثلة فى الهيئة المركزية للتخطيط أو مستوى الإدارة العليا. كما أنه يمكن أن يتحقق عن طريق تشكيل لجان للتخطيط يمثل فيها المعنيون بالنشاطات المختلفة، مع مراعاة التمثيل طبقاً للتخصصات المختلفة والتقسيم الجغرافى للوحدة الإدارية.
- **التوقيت السليم:** سبق أن ذكرنا أن التخطيط الناجح يوفر الوقت وبخاصة عند التنفيذ، وفى إطار التخطيط يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة الرئيسية والفرعية. وقد تنفذ بعض الأنشطة فى زمن واحد، وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقى الذى يربط بين أنشطة متعددة تنفذ جميعاً فى وقت واحد محدد. وقد ينفذ نشاط ما فى وقت مخصص له، وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسى. كما أنه من شأن عدم الاهتمام بالتوقيت فشل التخطيط أو تعثره على أقل تقدير.

ومما سبق يرى الباحث أن التخطيط يعنى وضع أهداف محددة وواضحة، ويعنى النظرة المستقبلية، والتنبؤ والتوقع، كما يعنى الدراسة العلمية القائمة على المشاركة، وتحديد الطرق الأقل تكلفة ووقتاً والتي تتسم باللاتعقيد والسهولة للوصول إلى ما وضع من أهداف، كما يهتم التخطيط بوجود مصادر بشرية ذات كفاءة، معتمداً على قاعدة من البيانات والمعلومات، ونظام جيد للاتصال، ومتابعة وتقويم مستمرين.

٤- مقومات التخطيط

عند التخطيط المدرسى يجب مراعاة ماياتى^(١):

- مميزات المدرسة وخصوصيتها.
- آراء المعلمين والآباء والمهتمين بالعملية التعليمية بالمدرسة.

1 - Cheshire County Council: School Organization Plan 2003-2008 Cheshire County Council Education And Community, 2004, P.5.

- مستوى الإنجاز والمعايير القومية والعالمية.
- جودة التدابير والاجراءات.
- القيادة الواعية والإدارة الفعالة والتوجيه والبناء.
- الفعالية والكفاءة فى الأداء.

كما تتضمن عملية التخطيط المدرسى عدداً من المقومات الأساسية لتحديد الأهداف، والتنبؤ، ووضع السياسات والبرامج، والإجراءات، وبلورة طرق العمل، وتمثل تلك المقومات فى ما يأتى^(١):

- أن تكون عملية التخطيط نفسها أساساً للتشاور المستمر بين جميع أفراد هيئة التدريس بالمدرسة، كما ينبغي مشاركة جميع الأفراد فى عملية التخطيط المختارة، حتى يسود شعور لدى الجميع بملكية وشرعية هذه الخطة بموجب الاتفاق.
- أن تشكل إدارة العمل جزءاً متكاملًا للمناقشات التى تدور حول عملية التخطيط لضمان تحديد دور كل فرد داخل المدرسة.
- أن ترتبط نواحي العمل المدرسى بعملية التخطيط؛ بحيث تشمل عملية التخطيط تطوير المنهج المدرسى، وتنمية الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية، والتحديد المبكر للموارد التى يمكن توجيهها نحو محتويات خطة المدرسة.
- وجود لجنة عمل تراقب تنفيذ الخطة داخل المدرسة من أجل فاعلية تنفيذ الخطة وتطويرها.

٥- خطوات التخطيط

التخطيط عملية إدارية، وهو عملية علمية، ولذلك فإن التخطيط لا يتم بجهود عشوائية بقدر ما يتم وفقاً لخطوات محددة، هى^(٢):

- أ- **تقرير أو تحديد الأهداف:** يعد تقرير الأهداف المرحلة الأولى لوضع الخطة، مع ملاحظة أن الأهداف تختلف باختلاف النشاط الذى تقوم به المؤسسة، ومن ثم فإن أهداف مؤسسة إنتاجية

1 - U.S. Department of Education: Emphasis on Safety from The office of Safe And Drug free Schools, Catalyst, Vol.7, No.1, 2005, P.3.

٢ - يرجع فى ذلك إلى:

- إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجى: إدارة المدرسة الإبتدائية (وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية: شركة الإسلام مصر للطباعة، ٢٠٠٢) ص ص ٦٦-٦٧.

- فاروق شوقى البوهى ومحمد غازى بيومى: مرجع سابق، ص ص ٤٩-٥٠.

- أحمد إسماعيل حجى: مرجع سابق، ص ص ٦٢-٦٣.

- على محمد منصور: مرجع سابق، ص ص ١٢٧-١٢٩.

غير أهداف مؤسسة خدمية، بل إن أهداف مؤسسة خدمية في مجال الصحة يختلف عن أهداف مؤسسة تعليمية. والمتناول لأهداف مرحلة تعليمية معينة يجد اختلافات - قليلة أو كثيرة - عن أهداف مرحلة تعليمية أخرى، رغم أن هناك ارتباطاً عضوياً بين المرحلتين، ورغم أنه يضمهما نظام تعليمي واحد.

ب- التنبؤ: ينصب التنبؤ على التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وهذه التغيرات قد تكون جزئية أو عامة أو شاملة، وقد تكون بطيئة أو سريعة، ولذلك فالتنبؤ خطوة مهمة لا بد منها عند وضع أى خطة لأى نشاط، والتنبؤ السليم يمر بثلاث خطوات هي:

- تحليل الإنجازات السابقة ودراسة الدروس المستفادة من الخبرة الماضية.
- تحليل الموقف السائد وقت إعداد التنبؤ وتقدير الاحتمالات لتطوره في المستقبل.
- استخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به، والاستناد إلى تلك التحليلات في تحديد حجم النشاط المقدر مستقبلاً مع الأخذ في الاعتبار ما سيكون عليه موقف العوامل الأساسية المؤثرة عليه.

ج- تحديد البدائل وتقويمها: في ضوء تحديد الأهداف، والتنبؤ بما يحتمل وقوعه مستقبلاً يضع المخطط عدداً من البدائل، أى الطرق التي توصل إلى الأهداف، كما يقوم بدراسة كل بديل محدداً ما به من نواحي القصور والقوة، ويقارن بين البدائل المطرحة، وفي ضوء ما يسمى بالعامل الاستراتيجي يمكنه اختيار أفضلهما.

د- رسم خطة العمل: تأتي هذه الخطوة بعد اختيار أكثر البدائل ملاءمة، وفيها يقوم المخطط برسم خطة العمل؛ حيث يضع السياسات والإجراءات التي يسير التنفيذ وفقاً لها. وقد تتضمن الخطة الرئيسية رسمَ خططٍ أخرى فرعية ومتكاملة معاً، ومتصلة بالخطة الأساسية.

هـ- تصميم الموازنة التخطيطية: ويضع المخطط - هنا - الجوانب الكمية الرقمية للخطة، وهي تتضمن الإيرادات والمصروفات وفقاً للأنشطة والأقسام المختلفة، حتى يمكن أن يلتزم بها رؤساء القطاعات، ثم تعرض الخطة الرئيسية والخطط الفرعية والتكاملية على جهة الإدارة المنوط بها إقرارها لدراستها والموافقة عليها.

و- متابعة الخطة: من الضروري أن يقوم المخططون بمتابعة تنفيذ الخطة، وهناك اتجاه يرى أهمية أن تكون هناك جهة واحدة مسئولة عن التخطيط والمتابعة.

٦- بعض القضايا والمشكلات المتعلقة بالتخطيط

هناك قضيتان تتعلقان بالتخطيط على مستوى المدرسة الواحدة؛ هما^(١):

❖ العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ

تفاوت أنماط العلاقة بين الجهات التي تقوم بالتخطيط في المنظمة وتلك التي تمارس مهام التنفيذ، وتعكس هذه الأنماط خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط ووظائف التنفيذ، أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ.

والأخذ بوجهة النظر الأولى قد يفضي إلى عدد من المشكلات؛ أهمها: احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعية وذلك لبعد القائمين على وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ، وأيضاً عدم فهم أو حماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعية لعدم اشتراكهم في صياغتها. أما الأخذ بوجهة النظر الثانية فقد يثير بدوره مشكلات عديدة أهمها: أن خبرات المستويات التنفيذية تكون عادة محكومة بمجالات جزئية محدودة لا تمكنها من الرؤية الشاملة لنشاط المدرسة، تلك الرؤية التي تعد حجراً أساسياً في العملية التخطيطية.

❖ دقة تنبؤات الخطة وإمكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ

كثيراً ما تواجه المدارس مشكلة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التي يمكن بناءً عليها عمل التنبؤات التي تشكل ركناً رئيسياً في عملية التخطيط، لكن المشكلة تكون أكبر حينما تخطط المدرسة في ظرف لا يمكن لها أن تسيطر عليها، فحين تكون هناك عوامل ومتغيرات عديدة تخرج عن نطاق سيطرة المدرسة تصبح عملية التخطيط شديدة الصعوبة، وكذلك تزداد صعوبة التنبؤ وصعوبة السيطرة على متغيرات الخطة حينما يكون التخطيط ذا طابع طويل الأجل.

وهناك مشاكل وصعوبات أخرى تؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم نجاح التخطيط، وبالتالي إلى عدم تحقيق الغاية المنشودة منها ما يأتي^(٢):

- عدم شمولية التخطيط: كأن يجري مثلاً التخطيط لنشاط معين دون التخطيط لنشاط آخر يكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً به؛ فالتخطيط لاستيعاب عدد من الطلاب في المدارس الرسمية يستوجب التخطيط لتعيين العدد الكافي من المدرسين اللازمين للتدريس لهؤلاء الطلاب، كما

١ - إبراهيم درويش: الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة (بيروت: دار النهضة، ط ٩، ١٩٨٨) ص ١٨٧-١٨٩.

٢ - فوزى حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري (بيروت: منشورات النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١) ص ٦١-٦٢.

يستوجب أيضاً التخطيط لبناء وتأمين الحاجات اللازمة لهم؛ فالتخطيط عملية يجب أن تتصف بالنظرة الشمولية لكي لا يفقد واقعيته من جهة، ولكي لا يتعرض لمشاكل في المستقبل قد لا تكون محدودة الأثر من جهة ثانية.

- **عدم المتابعة أو ضعفها:** وينتج ذلك إما عن ضعف الأجهزة التخطيطية، وإما عن عدم تمكنها من إجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة، أو عن عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية.
- **نقص دقة المعلومات أو انعدامها:** لأن التخطيط السليم يرتكز على معلومات دقيقة وكاملة للأوضاع القائمة، وكل خلل في هذه المعلومات يؤدي إلى فشل الخطة.
- **عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية:** فالخطة تبقى مرسوماً لا قيمة له ما لم يوضع موضع التنفيذ بواسطة أجهزة تنفيذية مدربة تدريباً كافياً وتتمتع بالكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطة المرسومة.
- **عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية:** فسوء التنظيم أو عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة يرتكز على تقسيم العمال وتوزيعها على الوحدات وفق الأسس العلمية الصحيحة وتأمين الترابط فيما بينها، كل ذلك من شأنه عدم الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتوفرة وبالتالي عدم نجاح الخطة المرسومة.
- **عدم التجاوب مع الخطة أو التفاعل معها:** إن الخطة عمل جيد يستوجب استبدال الأعمال القديمة وتغييرها بأعمال جديدة. ومن الطبيعي أن القديم يقاوم الجديد ولا يقبل به؛ إما خوفاً على مصلحته، وإما لعدم اقتناعه بجدواه.

٧- التخطيط من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

يقسم التخطيط من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى ثلاث خطوات رئيسية هي^(١):

- تطوير رؤية للمستقبل، ودعم لصياغة الرسالة، والمبادئ الإرشادية بناءً على كفاءات المدرسة الجوهرية.
- تحديد كيف ستتحرك المدرسة باتجاه المستقبل المرغوب في السنوات الثلاث إلى الخمس التالية.
- تحديد النشاط الذي سوف يحققه كل قسم خلال السنة التالية أو لدعم الخطة الاستراتيجية.

١ - جفرى إن لوينثال: مرجع سابق، ص ٦٣.

وتتضح مدى الاستفادة التي قد تتحقق لعملية التخطيط من خلال استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يأتي^(١):

- العمل على الانسجام بين الخطط الفرعية التي يقدمها فريق إعادة الهندسة بحيث تتربط جميعها بصورة متكاملة، وتحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط.
- إن تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأحد العوامل الأساسية والمعاونة في إنجاز هذه الثورة الإدارية؛ فمن خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشكلات غير مرئية، أو ربما لا تحدث بعد، كما أنها تعاون على التخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل.
- مرونة التخطيط؛ حيث يمكن لفريق إعادة الهندسة الإدارية وضع نقطة اتخاذ القرار عند الحاجة إليها بمعنى اللامركزية في اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر إلى الإدارة، ونتيجة لذلك يجب أن يحدد التخطيط للعاملين مسؤولياتهم وسلطاتهم والمهارات اللازمة لهم.
- تساعد إعادة الهندسة العمليات الإدارية المدرسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تحويل دور المدير من رئيس قائد، ومن مشرف مسجل للنتائج إلى قائد مؤثر ومفاوض ومشارك بحيث لا يتفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط.
- مواكبة التخطيط لسرعة التطورات والتغيرات التي تطرأ على الحياة البشرية.
- الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط بمعنى أن الخطة لا تتضمن الأعمال الروتينية.
- التركيز على العمليات وفهم بنية العملية التي تتضمن أنشطة، باعتبار أن كل عملية مجموعة من الأنشطة وكل نشاط له خطواته.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعلم (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧) ص ٢٢٦.
- ممدوح رفاعي: مرجع سابق، ص ٢٨.
- توفيق عبد المحسن: مرجع سابق، ص ٢١١.
- خالد محمد يونس محمد: مرجع سابق، ص ٧٦.

بـ التنظيم

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة، ويجمع جميع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية فى العملية الإدارية، ودورها الفعال فى النهوض بالوحدات المختلفة^(١).

فالتنظيم فى مجال العمل الإدارى هو الوسيلة التى ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر فينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً فى محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، وهو العملية التى تحدد النهج الإدارى المتبع لأداء الأعمال فى إطار تنظيمى تتضح فيه الأهداف وتتنوع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها، والتى يسير تنفيذها فى شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين فى ظروف عمل مناسبة من الانتاج بأكبر كفاية ممكنة^(٢).

١- مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم بأنه القيام بتحديد وتوزيع مسئوليات واختصاصات داخل المدرسة حتى يعرف كل فرد نوع السلطة الممنوحة له، وعن طريقه تنظم الجهود الفردية والجماعية وأشكال الاتصالات المختلفة داخل المدرسة^(٣).

وينظر أيضاً إلى مفهوم التنظيم بأنه عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها فى الوظائف أو الأقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التى تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم^(٤).

كما يعرف التنظيم بأنه ذلك الجانب من العملية الإدارية أو تلك الوظيفة التى يقوم بها المديرين بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة، وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة، والعاملين

١ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية - تقديم حسن البيلاوى (الإسكندرية:

دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ١٣.

٢ - صلاح الدين جوهر: المدخل فى إدارة وتنظيم التعليم (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٤) ص ١٨٩.

٣ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٤١.

٤ - على محمد منصور: مرجع سابق، ص ١٤٧.

بها تحديداً يتقادم الخلل والتكرار والتداخل بينها، ثم ربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات التي تكفل سير العمليات والإجراءات في سلاسة وكفاءة^(١).

وعلى ذلك فإن التنظيم المدرسي يعنى تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازم لتحقيق أهداف المدرسة وخططها^(٢)، من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل، وطرق وأساليب الأداء، وتحديد قنوات الاتصال، وبيان السلطات والمسئوليات لكل مستوى تنظيمي داخل المدرسة، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأقل التكاليف مع حسن الأداء^(٣).

وخلاصة القول: إن التعريفات سالفه الذكر تصب في معيار تحقيق الوحدة والتكامل بين وحدات النشاط بالمدرسة باتفاق وانسجام وفاعلية مع امتزاج عوامل الكفاءة والسرعة والاقتصاد في الجهد والتكلفة بدون اختلاف لتحقيق الهدف المشترك.

٢- أهمية التنظيم

يمكننا أن نوجز أهمية التنظيم وفوائده في النقاط الآتية^(٤):

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه؛ إذ إن التنظيم بإسناده عملاً معيناً لكل فرد يعمد بذلك إلى حصر وتركيز اهتماماته على ذلك العمل دون غيره.
- يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال، فالتنظيم للإجراءات التي يجب أن تتبع بصدد القيام بمختلف المهام يعفى الموظفين من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزولون فيها عملية ما.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، فهو بإيصاله هذه القرارات لمختلف المستويات الإدارية السفلى والعليا يمد العاملين بالمعلومات اللازمة في أداء أعمالهم.

١ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: مرجع سابق، ص ص ١٣-١٤.

٢ - مروة حسين أبو السعود: تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢) ص ٦٩.

٣ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: مرجع سابق، ص ١٤.

٤ - علي محمد منصور: مرجع سابق، ص ١٤٨.

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه، وبذلك يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.
- يختص التنظيم بالتوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون على تحقيق هدف محدد وتوضيح اختصاص كل منهم ومسئوليته، من أجل تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين العناصر الآتية^(١):
 - طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه.
 - الظروف التي يتم فيها أداء العمل.
 - الموارد والإمكانات المادية المستخدمة في العمل.
 - الأفراد المسؤولين عن العمل.
- التنظيم الجيد يحدد مسار العمل والمسؤولية والسلطة في المدرسة، وله مميزات عديدة منها^(٢):
 - تقليل الازدواج في أداء العمل.
 - تفويض السلطة.
 - تقليل الخلافات بين العاملين.
 - التنسيق الفعال بين الأعمال المختلفة.
 - تحقيق الأهداف ورفع الروح المعنوية للعاملين.

١ - سلامة عبد العظيم حسين: الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٦) ص ٩٥.

٢ - زينب سيف النصر وآخرون: التنظيم (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٢) ص ١٨-١٩.

٣- مبادئ التنظيم

هناك عدد من المبادئ التي يستند إليها التنظيم من أهمها^(١):

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم، وجعل كل شخص مسئولاً عن نصيبه من العمل مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله.
- **مبدأ تحديد الهدف:** ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم؛ لأن هذا التحديد هو الذى يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف.
- **مبدأ وحدة الهدف:** يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.
- **مبدأ تقسيم العمل:** ينبغي تقسيم أنشطة المدرسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف؛ فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.
- **مبدأ التحديد الوظيفي:** لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها، والسلطة التنظيمية المفوض، وعلاقات السلطة مع المراكز الأخرى، زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة.
- **مبدأ الوظائف:** ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (أى الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعياً.
- **مبدأ التدرج:** كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المدرسة إلى مركز كل مرؤوس، زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.
- **مبدأ التفويض:** يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعنى ببساطة أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤسيه بجزء من العمل الإدارى المناط

١ - على محمد منصور: مرجع سابق، ص ص ٥١-٥٤.

به، ويجب أن تكون السلطة المفوضة لكل إدارى كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه^(١).

- **مبدأ المسؤولية:** وتعنى التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال ومهام محددة، وقد تنتهى المسؤولية بانتهاء العمل المؤدى، وقد تكون تعهداً مستمراً من المرعوس تجاه رؤسائه. وعلى أية حال فإن عدم الالتزام بالمسؤولية يعرض الشخص للمساءلة والمحاسبة عن التعهدات والالتزامات الناتجة عن السلطة الممنوحة^(٢).
- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حتى تتحقق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤوليته، وبالعكس يجب أن تكون مسؤوليته متناسبة مع سلطته.
- **مبدأ وحدة الرئاسة:** ينبغى ألا يكون الفرد مرعوساً لأكثر من رئيس واحد؛ وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.
- **مبدأ مستوى السلطة:** إن المحافظة على تفويض السلطة تستلزم قيام المدير المعين باتخاذ القرارات التى تدخل نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات الأعلى فى هيكل التنظيم.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم (المرونة):** يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً (حركياً)؛ أى يسمح بمقابلة التغييرات فى المدرسة وخارجها، دون إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمى للمدرسة^(٣).

٤- خطوات عملية التنظيم:

لكى يصل التنظيم إلى أهدافه لابد وأن يمر بالعديد من المراحل أو الخطوات؛ وهى على النحو الآتى:

- تحديد الأهداف العامة والفرعية للمدرسة، والتي ستتوجه إليها كافة الجهود لتحقيقها؛ فعملية تحديد الأهداف تساعد فى تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمى المناسب^(٤).

١ - أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ١١٧.

٢ - فاروق شوقى البوهى ومحمد غازى بيومى: مرجع سابق، ص ٥٢-٥٥.

٣ - محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم والأساليب (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٠) ص ١٠٤.

٤ - زينب سيف النصر وآخرون: مرجع سابق، ص ١٢٣-١٢٤.

- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف العامة والفرعية، باعتبارها الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف^(١).
- تقسيم الأنشطة إلى أنشطة رئيسة وأخرى فرعية، وبناءً على ذلك يتم إنشاء الإدارات والأقسام لتلك الأنشطة في ضوء موارد المدرسة وإمكانياتها وظروفها^(٢).
- تحديد اختصاصات كل إدارة من الإدارات، والقيام بالوصف الوظيفي المناسب لكل وظيفة بالمدرسة، بحيث يتم تحديد الواجبات والمسئوليات وشروط كل وظيفة من الوظائف، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين ومناسبين للوظائف التي يشغلونها^(٣).
- تحديد العلاقات بين مختلف الإدارات التنظيمية، بهدف إيجاد المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، وللمحد من الصراعات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية بمختلف المستويات الإدارية من إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة مباشرة لكل إدارة من إدارات المؤسسة التعليمية^(٤).
- إعداد الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.

٥- التنظيم من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضمن عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية القيام بوظيفة التنظيم من تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل فريق العمل، وتحديد خطوط السلطة، وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات التنظيم، وتحديد نطاق الإشراف، وكذلك تمتد عملية إعادة الهندسة لمنظومة المدرسة بالإجراءات والطرق والخطوات لأداء الأعمال والأنشطة، وتتضح العلاقة بين إعادة الهندسة والتنظيم من خلال النقاط الآتية^(٥):

١ - خالد محمد يونس محمد: مرجع سابق، ص ٦٥.

نقلًا عن:

- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (المملكة العربية السعودية، دار الكتاب الجامعي، ١٩٨١) ص ٣٢٠ - ٣٢٢.

٢ - إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية في الوطن العربي - أوراق عربية وعالمية (القاهرة: مكتبة النهضة، ٢٠٠٣) ص ١٧١.

٣ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ٣٩.

4- Gowlart, Francis J. & Kelly, James N.: Transforming the Organization, N.Y. McGraw Hill Book, 1995, P. 289.

٥ - سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، مرجع سابق، ص ٢٤٦ - ٢٥٢.

- لى تتم عملية إعادة الهندسة بنجاح فلا بد لها من تنظيم وإثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء إعادة الهندسة.
- يساعد التنظيم عملية إعادة الهندسة فى تحديد القوى البشرية العاملة وعلاقاتها الرسمية وغير الرسمية، بما فى ذلك من تأثير النقابات والاتحادات، والتفاعل الإيجابى مما يقلل من فرص ظهور الصراعات الداخلية الناتجة عن التغيير الحادث نتيجة لعملية إعادة الهندسة الإدارية بالمدرسة.
- تمد عملية إعادة الهندسة التنظيم بأدوار جديدة تتمثل فى تفويض السلطة بين أعضاء الفريق.
- تساعد عملية إعادة الهندسة فى التحول من التسلسل الإدارى الهرمى للسلطة إلى المسطح.
- يساعد التنظيم فى تحديد السلطات والمسئوليات لكل مركز وظيفى داخل فريق العمل.
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل مركز وظيفى داخل فريق العمل مما يعكس بدوره على المدرسة.
- تضىف عملية إعادة الهندسة على التنظيم المرونة.
- تساعد عملية إعادة الهندسة التنظيم فى تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار.
- تعمل عملية إعادة الهندسة على التحسين المستمر للخدمة التعليمية.
- تساعد عملية إعادة الهندسة الإدارية التنظيم فى زيادة سرعة العمليات، وكذلك فى استبعاد الخطوات التى لا تضيف قيمة للعملية واختصار عدد الخطوات التى تضيف قيمة للعملية، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة، فهى بذلك تتكامل مع عملية التنسيق.
- تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على أسلوب الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة، وتجديد علاقاتهم الوظيفية مما يفيد فى سير وتدفق خطوات عملية إعادة الهندسة الإدارية دون توقف أو عرقلة.
- يتم العمل فى إعادة الهندسة عن طريق فريق العمل الذى يتكون من (الإداريين والعمال والمعلمين والعاملين)، ولى يتم بناء هذا الفريق لابد من تدريب مناسب وخطوات متناسقة، والتدريب - بشكل عام - نشاط منظم مخطط يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابى نشط فى السلوك الوظيفى للأفراد والجماعات.

- عن طريق إعادة الهندسة يمكن استخدام الإمكانيات المتاحة في هذا التنظيم استخداما جديدا يضيف قيمة لهذه الإمكانيات.
 - تهتم عملية إعادة الهندسة بالأفراد، ولذلك نجد أن التنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد، ومستوى الكفاءة المطلوبة لكل مجال من مجالات الأنشطة لعملية إعادة الهندسة، حيث إنها تعمل على تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للعمل عند بناء الفريق.
 - تعمل عملية إعادة الهندسة على زيادة الثقة في المعلمين وفي قدرتهم ومسئوليتهم تجاه الإصلاح التنظيمي الشامل للمدرسة.
 - تعمل عملية إعادة هندسة العمليات على إنشاء تقسيمات إدارية جديدة لخدمة الأغراض التكنولوجية الحديثة التي تساند القادة في تحقيق المهام القيادية الحديثة كتحليل البيانات وعمل الإحصائيات.
 - تساعد عملية إعادة الهندسة على وجود قيادات ذات خبرة قادرة على قيادة التنظيم المدرسي.
 - تعمل عملية إعادة الهندسة على تحطيم الحواجز بين الأقسام أى بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والطلاب.
- ويمكن الاستفادة من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية عند التنظيم للعملية الجديدة فيما يأتى:

- التركيز على العمليات وليس على الوظائف^(١).
- تحديد المسؤوليات بصفة مستمرة حتى تلائم التغييرات الحادثة في نمط الأعمال^(٢).
- دمج المعلومات المهمة لتنفيذ العمل، بحيث يصبح للأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات الدور الفعال في عملية تشغيل ومعالجة هذه المعلومات^(٣).
- تسعى لكسر كل القوالب القديمة في الفكر الإداري مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت^(٤).

١ - جمال الدين مرسى: مرجع سابق، ص ٦٩.

٢ - بارى كشواى: إدارة الموارد البشرية - ترجمة تيب توب لخدمات الترجمة (القاهرة: دار الفاروق، ٢٠٠٣) ص ٤٤.

3 - Ann I., Mahoney: Op. Cit, P.134.

4 - Davenport, T.: Process Innovation "Reengineering Work Though Information Technology", Op. Cit, P.11.

- تساعد عملية إعادة الهندسة الإدارية التنظيم في الوصول إلى التسلسل الإداري الأمثل، حيث ترى عملية إعادة الهندسة الإدارية أن التسلسل الهرمي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، والمستوى الأدنى يتنافى في كثير من الأحيان مع صالح المنظومة التعليمية، كما أنها ترى أن نقطة اتخاذ القرار ليست من الضرورة أن توضع في قمة الهرم، فلا بد وأن توضع عند أقرب الأشخاص للقضية^(١).
- إنجاز العمل في مكانه؛ ففي المدارس التقليدية يعتمد نظام العمل على التخصص الكامل، في حين أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي نفس العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام بالمدرسة.
- تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- تعمل عملية الهندسة الإدارية على إمداد التنظيم بحرية التصرف والاختيار في العملية التعليمية، واستخدام قائمة واسعة للتحقق من النتائج بدلا من استخدام سجلات اختيار الأداء ذات المستويات المتوسطة.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليلائم التغيير في العمليات، وذلك في توزيع الاختصاصات وتوزيع الأعمال ووضع البرامج المختلفة وتوزيع المسؤوليات والمهام على العاملين، بالإضافة إلى إعادة هيكلة الوظائف.
- تعمل عملية الهندسة الإدارية على التحسين المستمر لنظام التعليم والخدمة المقدمة.
- إعادة بناء التفاعل داخل المنظومة المدرسية.
- إنشاء مجموعة قيم ومعتقدات جديدة، تعمل على إعداد عمالة ماهرة من خلال تفاعل مشترك.
- تبسيط الإجراءات.
- إزالة الحواجز بين كل من الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والطلاب.
- توسيع صلاحيات العاملين.
- تشجيع الإبداع، وتحسين الأداء، وتعميق روح الالتزام والمسئولية.

١ - خالد محمد يونس محمد: مرجع سابق، ص ٧٧.

ج- التوجيه

التوجيه عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعة والتنظيم السابق إقرارهما، وهو عملية أساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفه؛ ولذلك فإن التوجيه يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية^(١).

ومن جهة أخرى فإن التوجيه يتصل بالمسئوليات والسلطات الممنوحة؛ ولهذا فإن تحديد المسئوليات، والسلطات التي تفوض إلى المرؤوسين وفهمهم لها ولحدودها يساعد على كفاءة التوجيه^(٢).

كما يعتمد التوجيه على وجود وسائل اتصال فعالة؛ إذ إن التوجيه عملية إرشادية وسيلتها الاتصال بالمرؤوسين، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المدرسة وتنتشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار فعالة، توفر المناخ الذى يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة. بل إن هناك من يرى أن الاتصال أداة من أدوات التوجيه، وهو عامل مهم وأساسى فى عملية التوجيه، ويرجع هذا إلى أن الاتصال هو الذى يترجم أهداف الإدارة إلى إنتاج، واتجاهها إلى تعاون، وآراءها إلى إنجاز وعمل^(٣).

١ - مفهوم التوجيه

يعرف التوجيه بأنه العملية التى يتم بها الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف، وينظر البعض إليه على أنه إرشاد الأفراد نحو أهداف تحددت فى مرحلة تخطيطية سابقة، كما يعرفه البعض الآخر بأنه الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين^(٤).

ويعرف التوجيه - أيضاً - بأنه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكى يؤدوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة^(٥).

ومما سبق يمكن تعريف التوجيه بأنه إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس.

١ - إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ١٥٣.

٢ - نفس المرجع السابق

٣ - المرجع السابق: ص ١٥٣-١٥٤.

٤ - جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: مرجع سابق، ص ١٥.

٥ - نفس المرجع السابق

٢- خطوات التوجيه وأهدافه

لما كان التوجيه الناجح يبدأ مع بداية التخطيط للعمل، ثم تنفيذه فإنه يتضمن الإجراءات الآتية^(١):

- توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات والإجراءات.
- شرح تنظيم العمل بعامة، والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بخاصة، وما يتضمنه هذا وذلك من علاقات بين الوظائف والوحدات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسئولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم.
- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق، وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.
- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

ويعمل التوجيه على محاولة التوفيق بين كل من الأهداف التعليمية، والأهداف الخاصة بالعاملين، وأهداف المستفيدين من العملية التعليمية في آن واحد، كما يهتم بالتأكيد على معالجة الشؤون اليومية وبالتخصيص التفصيلي للموارد وتحديد الإجراءات^(٢)، واتخاذ القرارات ذات التأثير الفوري^(٣)، ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وحكمة وروية. وتتخلص أنماط التوجيه داخل المدرسة فيما يأتي^(٤):

- توجيه هيئات التدريس؛ بزيارات الفصول، والمقابلات الفردية، واجتماعات المعلمين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.

١ - إميل فهمي شنودة وأحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ١٥٥-١٥٦.

٢ - عطيات محمد عميش: أصول الإدارة والتنظيم (القاهرة: دار الفاروق الحديثة للنشر، ١٩٩٨) ص ١٤٧.

٣ - حمدى مصطفى الفار: وظائف الإدارة (القاهرة: دار النهضة، ٢٠٠٢) ص ١٥٣.

٤ - يرجع في ذلك إلى:

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية: دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٢) ص ٣٦.

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ٤٠-٤١.

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٤٢-٤٣.

- توجيه الموظفين الإداريين؛ بتعريف كل موظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.
- توجيه الطلاب؛ وذلك بتجميع بيانات لملء بطاقة لكل طالب للاستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة، وكذلك بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية، وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للطلاب المشكلين مع الاستعانة بأولياء الأمور، هذا بالإضافة إلى الإذاعة الصباحية ومن خلال زيارات الفصول، كذلك في أوقات الرحلات والمعسكرات وجماعات مجالس اتحاد الطلاب وجماعات النشاط.
- توجيه الآباء؛ وذلك بعقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة، مع توجيه المواطنين بالوعي الصحي والتعاون وخدمة البيئة، ثم تشجيع الآباء على زيارة المدرسة من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل تربية وتعليم وتنقيف الأبناء.

٣- أسس التوجيه ومبادئه

يقوم التوجيه على عدة أسس تربوية من شأنها إذا ما توفرت تحقيق أهداف عملية التوجيه، ومن هذه المبادئ ما يأتي^(١):

- الإيمان بأهمية العمل التعاوني أساس مهم لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويعنى هذا تعاون المعلم وناظر المدرسة والموجه بطريقة ديمقراطية، وفي إطار مفهوم العمل الجماعي المشترك القائم على تبادل الخبرات.
- توافر البيئة التربوية التعليمية الصالحة؛ تلك البيئة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو الطالب نمواً متكاملًا.
- معاونة المعلم على:
 - زيادة فهمه لأهداف العملية التعليمية.
 - دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها واقتراح وسائل تحسينها.
 - الوقوف على أحدث الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس مادته.
 - زيادة فهمه لخصائص نمو الأطفال وحاجاتهم وطرق اشباعها ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم.

١ - إميل فهمي شنودة وأحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ١٥٧-١٥٨.

- التنسيق بين المعلمين؛ بتوزيع الكفاءات المهنية على المدارس بشكل يحقق تكافؤ الفرص بين المؤسسات التعليمية، حتى لا تحرم مدرسة من الخبرات اللازمة، في الوقت الذي تتكسب فيه خبرات فنية في مدرسة أخرى.
- تشجيع الاستقلال الفكري للموجهين والموجهين على أساس علمي سليم يحترم قيمة الفرد ويعلى من الشخصية الإنسانية.
- اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه؛ فالتوجيه ليس إملاءً لما يريد الموجه أو الناظر، وليس صلباً للمعلمين في قوالب كما يرغب الموجه، وإنما أساسه التشاور وتبادل الرأي والحوار.
- شمول التوجيه الفني للجوانب الفنية والإدارية عن عمل المعلم، وكذلك لما يقوم به المعلم داخل الفصل وخارجه، ولعلاقات المعلم بالناظر والتلاميذ وزملائه المعلمين والبيئة المدرسية.
- التأكد من قيام المعلم بدوره التربوي بشكل يتفق وخصائص التلاميذ.
- العمل على توفير النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين.

وأخيراً؛ فإن التوجيه في الإدارة المدرسية يقوم على مجموعة مبادئ منها^(١):

- وحدة الأمر؛ بحيث يتلقى العاملون في المدرسة الأوامر والإرشادات من مصدر واحد.
- الإشراف المباشر، وهو أمر ضروري في عملية التوجيه.
- اختيار الأسلوب الأكثر قبولاً عند المرؤوسين والذي يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه.

٤- التوجيه من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن أبرز ما يميز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من غيره من مداخل التغيير والتطوير أنه يساعد على إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعوق سير العمل، وذلك من خلال القيادة الراشدة للعاملين وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم، كما يمكن أن تساعد إعادة الهندسة العمليات الإدارية عملية التوجيه من خلال^(٢):

١ - سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ٥٤.
٢ - سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، مرجع سابق، ص ٢٦٠-٢٦١.

- التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقويم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء.
- الاستفادة المثلى من التدريب على رأس العمل القائم على التوجيه السليم بين الخبراء والمعلمين.
- مساعدة المعلم في وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية مناسبة للموقف التعليمي.
- فتح آفاق جديدة أمام المعلمين للتعرف على أحدث الطرق في عملية التدريب.
- تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى العاملين بالمدرسة.
- حسن استخدام وسائل الاتصال.
- فتح قنوات الاتصال داخل المدرسة بين الأفراد العاملين وإدارة المدرسة مما يسهل من مشاركتهم في عملية صنع القرارات الخاصة بهم.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة التفاعل وتبادل الآراء بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل.
- إدارة الوقت بكفاءة وفعالية والتعامل معه على أنه مورد وليس قيادا.

د صناعة القرار واتخاذ

يعد موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة، فصنع القرار عملية خطيرة، تمس الحاضر، وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. لذا تعد عملية صنع القرارات بمثابة جوهر العملية الإدارية، وهذا ما جعل الكثيرين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرار^(١).

ويشير جريفث Griffith في هذا الصدد إلى أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات، وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف والرقابة يمكن أن تُحل إذا تم النظر

١ - يرجع في ذلك إلى:

- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٢٣.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ١٣١.

إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار^(١)؛ فمقدار النجاح الذي تحققة المدرسة إنما يتوقف على قدرة المديرين، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها^(٢).

١ - مفهوم القرار

يعرف القرار لغوياً بأنه " ما قرّر عليه الرأى من الحكم فى مسألة ما"^(٣). كما يعرف اصطلاحاً بأنه " اختيار بين بدائل مختلفة" أو هو عبارة عن البديل الأفضل الذى يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ^(٤).

٢ - مفهوم صنع القرار

إن صنع القرار هو "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين"^(٥). وإذا كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس مقتصرأ على الاختيار النهائى، بل إنه يرجع إلى الأنشطة التى تؤدى إلى ذلك الاختيار. وتناولت بعض الكتابات التربوية مفهوم صنع القرار تحت مسمى الإدارة من الموقع^(٦).

٣ - مفهوم اتخاذ القرار

يعرف اتخاذ القرار بأنه " عملية عقلية واعية ومركبة يتم خلالها اختيار أحد البدائل بهدف الوصول إلى حل لمشكلة ما"^(٧). كما يعرف بأنه الاختيار الواعى الذى يتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل^(٨).

١ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ١٢٣.

٢ - المرجع السابق: ص ١٢٤.

٣ - دلال عبد الواحد الهدود: " واقع اتخاذ القرار فى مدارس التعليم العام بدولة الكويت - دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، المجلد (١١)، العدد (٤١)، يونيو ١٩٩٦، ص ٩٥.

٤ - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سابق، ص ١٥٦.

٥ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ١٣١.

٦ - ناصر محمد عامر: " الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس، توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا"، مجلة التربية، السنة الخامسة، العدد (١٥)، مايو ٢٠٠٥، ص ٢٦.

٧ - رافع النصير الزغول و عماد عبد الرحيم الزغول: علم النفس المعرفى (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣) ص ٣١٤.

٨ - حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣) ص ٩٨.

٤ - الفرق بين اتخاذ القرار وصناعته

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه؛ فصانع القرار هو الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة لا يجوز تجاوزها، أى هو الذى يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه فى ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً ويقوم على تنفيذ هذا القرار، وبذلك فمرحلة اتخاذ القرار هى فى الحقيقة عمل إدارى يمثل جانباً واحداً فى عملية صنع القرارات^(١).

ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن:

- اتخاذ القرار عملية عقلية واعية وعميقة تتطوى بشكل أساسى على اختيار أنسب البدائل المتاحة لحل مشكلة أو الخروج من موقف.
- عدد البدائل التى يتم الاختيار منها يجب أن يكون بديلين على الأقل، وذلك حتى نستطيع وصف العملية بأنها قرار.
- حرية الاختيار وإن كانت محكومة بضوابط معينة تعد شرطاً أساسياً فى ترشيد القرار.
- القرار يجب أن يتصف بالمرونة وإمكانية المفاضلة بين البدائل.
- القرار أحياناً قد يكون عدم اتخاذ قرار، وذلك لتجنب الالتزام أو الارتباط بعمل يقود غلى عواقب سيئة، وربما يكون السبب عدم توافر معلومات أو عدم توافر بدائل يمكن الاختيار منها.

٥ - عناصر عملية اتخاذ القرار

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التى تحدد الإطار العام لهذه العملية وهى^(٢):

- ١ - نبيل سعد خليل: " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة فى مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٠، ص ١٧. نقلاً عن:
- إبراهيم درويش: الإدارة العامة فى النظرية والممارسة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط ٤، ١٩٧٨) ص ٢٣٨.
- ٢ - يرجع فى ذلك إلى:
 - دلال عبد الواحد الهدود: مرجع سابق، ص ١٠٩-١١٠.
 - حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: مرجع سابق، ص ١٠٦-١٠٩.
 - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ١٤٢-١٤٤.

- ❖ المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرار .
- ❖ أهداف متخذ القرار .
- ❖ الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار "الاستراتيجيات البديلة".
- ❖ النتائج المحددة والاحتمالية للقرار .
- ❖ اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة.
- ❖ القيم أو المنافع التى تحكم اتخاذ القرار .
- ❖ ترتيب البدائل.
- ❖ اختيار البدائل المناسبة.

٦- خطوات صنع القرار

يختلف كثير من علماء الإدارة فى تحديد خطوات صنع القرار أو اتخاذ القرار، حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهى: تحديد البدائل - تقييم كل بديل - اختيار أفضل بديل، بينما يرى كل من "نيومان Newman" و " كيربى Kirby" أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هى: التشخيص - البحث - العرض - الاختيار^(١)، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع فإن هناك عناصر اتفاق بينهم؛ فيتنفق كل الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، إلا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها^(٢)، ويمكن إجمال خطوات اتخاذ القرار الرشيد فيما يأتى^(٣):

أ- التعرف على المشكلة: يقع على عباء المستويات الإدارية التعرف على المشكلات وكل ما يحيط بها من عوامل ومتغيرات، وذلك لأن معرفة المشكلة وتحديدها يجعل القرار الذى سيتخذ بشأنها قراراً سليماً، لذا يتطلب الأمر أن تميز الإدارة بين أمرين:

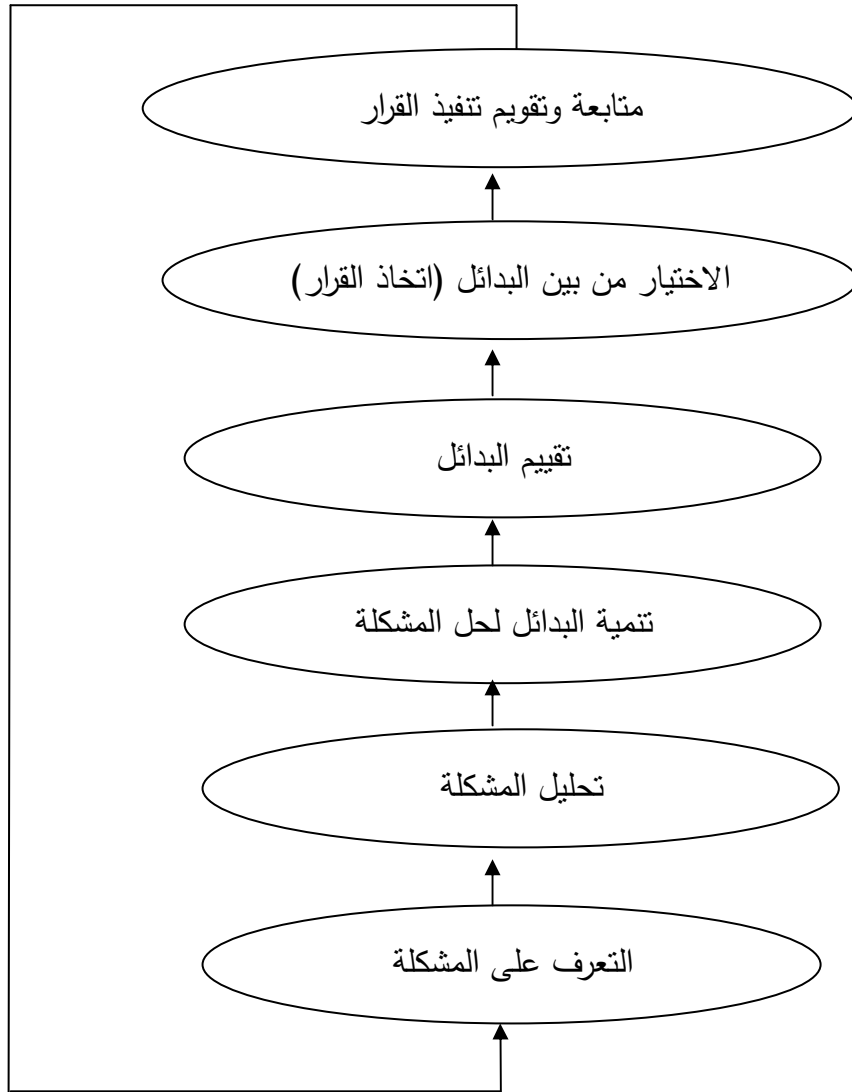
- ١ - حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: مرجع سابق، ص ٩٩.
 - ٢ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ١٣٦.
 - ٣ - يرجع فى ذلك إلى:
- محمد حسنين العجمى: صناعة القرار التربوى واتخاذها "النظرية - النموذج" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨) ص ٢٤-٣١.
 - وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ٩٧-٩٩.
 - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سابق، ص ١٥٩-١٦٢.
 - أحمد إبراهيم أحمد: المرجع السابق، ص ١٣٦-١٤٣.
 - حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: مرجع سابق، ص ٩٩-١٠١.

- المشكلة الحقيقية: وهي العقبة التي تعوق المدرسة أو المؤسسة أو النظام عن تحقيق الهدف المنشود والعمل على حلها.
 - المشكلة الفرعية: وهي عرض مؤقت ينشأ نتيجة للمشكلة الحقيقية وبخفتى باختنائها.
- ولكى يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح لابد أن تتبين الإدارة من الجوانب الآتية: مدى حدة المشكلة، ومدى تكرارها، ومدى أهميتها، والمدى الزمني لها، ومدى توافر المعلومات عنها، ومصدرها (داخلي - خارجي)، ومدى إمكانية التعبير عنها كمياً.
- ب- تحليل المشكلة:** أى تحديد أبعاد المشكلة وتقييمها، لمعرفة من سيتخذ القرار؟ ولمن يبلغ؟ ومن الذى يجب استشارته؟ وما العوامل المؤثرة على المشكلة؟ ويتطلب هذا توفير كافة البيانات والمعلومات عن المشكلة لاتخاذ القرار السليم بشأنها.
- ج- تنمية البدائل لحل المشكلة:** لا يمكن تصور حل وحيد لأى مشكلة، بسبب تعدد العوامل المسببة لها؛ ومن ثم يكون لها حلول متعددة، لذا فالبحث عن هذه الحلول والتعرف عليها من الأهمية بمكان فى عملية حل المشكلات، كما أن الحل البديل يتسم بـ:
- أن يسهم بدرجة ما فى حل المشكلة.
 - أن يكون ممكناً من الناحية العملية والتنفيذية.
- د- تقييم البدائل:** أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، الأمر الذى يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة بهدف ترجيح أحد الحلول البديلة التى يصلح لحل المشكلة فى إطار الظروف التى تحيط بها، وهى من أدق مراحل عملية اتخاذ القرار.
- هـ- الاختيار من بين البدائل (اتخاذ القرار):** توجد بعض المعايير والمحكات التى يمكن أن توضع فى الاعتبار عند عملية الاختيار بين البدائل، والتى تعد من أهم مراحل صنع القرار، ومن أهم هذه المعايير ما يأتى:
- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل.
 - الاقتصاد فى الجهود والنفقات.
 - الإمكانيات والموارد المتاحة.
 - الوقت الذى يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه.
 - آثار البديل وما سوف يثير تنفيذه من مشكلات.

• الأهداف التي يحققها البديل.

و- **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره؛ فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وبذلك تتأكد إدارة المدرسة مما إذا كان القرار سليماً ومحققاً لهدفه أم لا، فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية أو مالية يكشف عنها التنفيذ مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها.

ومما تقدم يتبين لنا العناصر أو الخطوات العملية والعلمية التي تمر بها عملية صنع القرارات بطريقة فعالة، ويمكن إجمال تلك الخطوات في الشكل رقم (٦):



شكل رقم (٦)

خطوات عملية صنع القرار

٧-العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار، يمكن تصنيفها على النحو الآتي^(١):

أ- عوامل إنسانية: وتتمثل في:

- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى مسايرة القرارات لها.
- التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبنيها دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه البدائل.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- التحيز والعواطف.
- عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع.

ب- عوامل تنظيمية: وتتمثل في:

- عدم وجود نظام جديد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي.
- المركزية الشديدة.
- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار.
- العزوف عن المشاركة في صنع القرار.
- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ١١٤-١١٥.
- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: مرجع سابق، ص ١٠٣.

٨- خصائص عملية اتخاذ القرارات

يتوفر في عملية اتخاذ القرار عدد من الخصائص التي توضح جوانب هذه العملية وتلقى عليها مزيداً من الضوء، ومن هذه الخصائص ما يأتي^(١):

أ- **عملية عقلية:** فاتخاذ القرارات لا يأتي هفوة أو بدون دراسة، بل هو تفكير عقلائي عميق ومعقد وبخاصة عندما يكون القرار مهماً، فمثلاً إذا كانت عملية اتخاذ القرار تستدعي عشر دقائق بعد توفير بياناتها، فعملية التفكير قبل اتخاذه تستدعي تسع دقائق ودقيقه واحده فقط لاتخاذه.

ب- **عملية هادفة:** فالقرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، ولذا يخطئ مَنْ يظن من المديرين بأن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا تعبير عن مكانته ومركزه، وبالتالي يتخذ قرارات عديدة بين الحين والآخر بدون ارتباطها بغاية محددة مقصودة.

ج- **عملية فردية:** نفرق - هنا - بين عملية صناعة القرار وعملية اتخاذ القرار؛ فنحن نؤكد أن عملية صناعة القرار لا بد أن تكون عملية جماعية يشترك فيها أكثر من فرد، حتى يتسنى مشاركة جميع الأطراف المعنية به لأن تأثيره جماعي، أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرار فهي إحدى خطوات عملية صناعة القرار وعادة ما تتم بطريقة فردية، حتى يتم تحديد المسؤولية عنه، ومنع التضارب في حالة التنفيذ.

د- **عملية اختيار:** فعملية اتخاذ القرار تتطلب وجود عدة بدائل يتم المفاضلة بينهم بحرية تامة وفقاً لمعايير وقواعد محددة، ويقع الاختيار على أفضل هذه البدائل.

هـ- **عملية مقيدة:** فعملية الاختيار بين البدائل لا تتم في إطار من الحرية المطلقة، بل إنها عملية مقيدة بالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملاستها، وأيضاً بطبيعة من هم موضع القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثر.

و- **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرار ترتبط سواء بإنسانية متخذ القرار أو بإنسانية من هم في موضوع تنفيذ القرار، لذا يجب أن يراعى العامل الإنساني في اتخاذ وتطبيق القرارات، وأن تكون محل رضا جماعي من أفراد المنظمة.

١ - يرجع في ذلك إلى:

- رافع النصير الزغول وعماد عبد الرحيم الزغول: مرجع سابق، ص ٣١٦-٣١٨.
- وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ١٠٢-١٠٤.

ز- **عملية مستقبلية:** فالقرار يتخذ ولكن تطبيقه وآثاره تظهر مستقبلاً، ولذلك يجب أن يكون لصاحب القرار رؤية مستقبلية تحوى في طياتها معلومات وبيانات عن قرارات الماضي والحاضر وأسباب فشلها أو نجاحها لتكون الأرضية الأساسية لانطلاق قرارات المستقبل.

ح- **عملية مرنة:** فيجب ألا يكون القرار جامداً يفترض ظروفًا استاتيكية، بل إن دنيا الأعمال يشوبها الديناميكية والحركة المستمرة، الأمر الذى يتطلب انصاف القرار بالمرونة بحيث يكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.

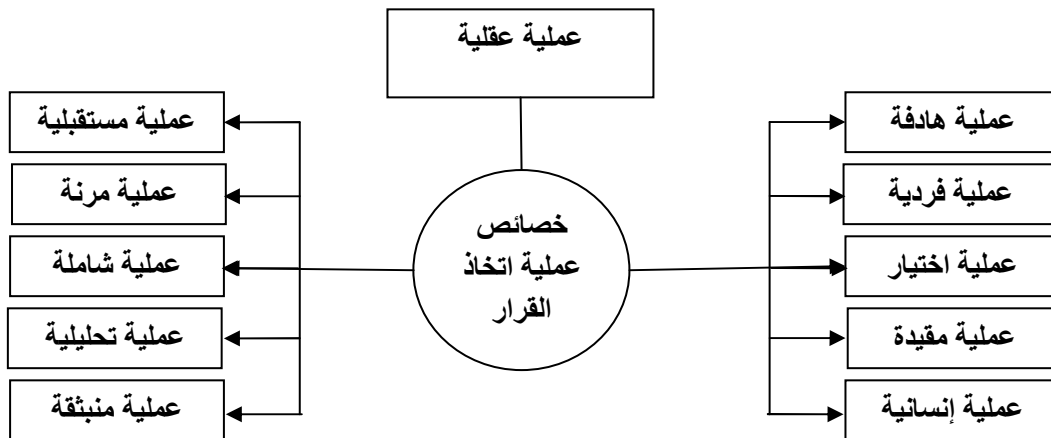
ط- **عملية شاملة:** فالنظرة الشاملة عند اتخاذ القرار تجعله حلاً شاملاً جذرياً لجميع عناصر الموقف أو المشكلة.

ى- **عملية تحليلية:** فعملية اتخاذ القرار ليست عملية وجود عدة بدائل ثم اختيار أحد هذه البدائل بسهولة تامة، بل إنها تتطلب:

- دراسة متأنية في جمع المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة الأساسية محل القرار.
- دراسة تحليلية لهذه المعلومات للتمكن من المفاضلة بين البدائل المتاحة.

ك- **عملية منبثقة:** فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلانى من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة، ثم ينبثق من القرار الأصلي عدة قرارات فرعية تسعى جميعها لتحقيق القرار الأصلي، وهكذا فالقرار الفرعى ينبثق منه عدة قرارات تنفيذية.

ويمكن إجمال هذه الخصائص في الشكل رقم (٧)



شكل (٧) (١)

خصائص عملية اتخاذ القرار

١ - وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ١٠٤.

٩- أهمية صناعة واتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات هو لب الإدارة، أو كما يقول " هيربرت سيمون H. Simon ": إن صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وإن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني^(١). ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققة أى منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة^(٢).

ويقتضى فهم أهمية اتخاذ القرارات فى الإدارة المدرسية بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، والاتصال، والتفويض، بالإضافة إلى أنها ترتبط بالسياسة التعليمية، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتى^(٣):

أ- اتخاذ القرار والتخطيط

تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط من خلال تحديد معنى التخطيط، وبيان خطوات العملية التخطيطية؛ فالتخطيط عبارة عن محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعى للحلول وتأسيس القرارات طبقاً للأغراض والوقائع والتقديرية المدروسة، فالتخطيط هو جوهر عملية صنع واتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل.

ب- اتخاذ القرار والتنظيم

التنظيم هو عملية تقسيم العمل وتفويض السلطة مع منح الصلاحيات الملائمة لتنفيذ العمل من أجل تحقيق الأهداف التى اتفق عليها أصلاً للمدرسة، فتساعد عملية تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وتحديد الإجراءات فى نقل القرارات إلى مستويات المؤسسة التعليمية، وأيضاً يؤثر نوع التنظيم على سلطة صنع القرار ومداه ونوعية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، كما يمكن تقييم التنظيم الإدارى بالمؤسسة التعليمية عن طريق نوعية القرارات التى تتخذها إدارته والكفاية التى تضع تلك القرارات موضع التنفيذ.

١ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى الأفق الثالثة، مرجع سابق، ص ١٣٢.

٢ - محمد حسنين العجمى: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، مرجع سابق، ص ١٠٢.

٣ - يرجع فى ذلك إلى:

- محمد حسنين العجمى: صناعة القرار التربوى واتخاذ "النظرية - النموذج"، مرجع سابق، ص ١٩-٢٤.

- وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ١٠٧-١٠٨.

ج- اتخاذ القرار والتنسيق

يعد التنسيق عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية؛ فالمدير الناجح هو الذى يقوم أثناء قيامه بمهامه بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى نطاق سلطاته، فارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرار يتضح من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية فى المدرسة، لضمان حسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن هنا يجب على متخذ القرار مراعاة ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بالتنسيق وهى: التوازن - التوقيت - التكامل^(١).

د- اتخاذ القرار والاتصال

توجد علاقة وثيقة بين الاتصال وصنع القرار واتخاذها فى المدرسة؛ حيث يساعد الاتصال على توفير المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية والتى بواسطتها تصنع القرارات، كما يساعد الاتصال على نقل القرار من إدارة إلى أخرى داخل المدرسة، وتؤثر أيضاً عملية الاتصال على نوع القرارات المصنوعة والمستويات المناسبة للتنفيذ.

هـ- اتخاذ القرار والتفويض

يعنى التفويض أن يعهد مستوى تنظيمى إدارى أعلى ببعض سلطاته إلى المستوى الإدارى الأدنى مباشرة؛ أى إن الرئيس يفوض مرؤوسه مسئولية وسلطة اتخاذ القرار بشأن قضايا معينة هى أصلاً من صلاحيات الرئيس، وتقسّم التفويضات من حيث علاقتها بسلطة اتخاذ القرار إلى:

- التفويض باتخاذ قرارات نهائية بشأن قضايا معينة، دون موافقة مسبقة من المفوض على تلك القرارات.
- التفويض بالمشاركة فى اتخاذ قرارات نهائية، بشأن أمور معينة، أى المشاركة فى صنع قرارات مهمة يريد أن يتخذها المفوض.
- التفويض باتخاذ قرارات يومية، إجرائية تنفيذية، مستمدة أصلاً من شغل المنصب الإدارى، ومتعلقة بإدارة العمل وتنفيذه، ويظهر هذا النوع من التفويض فى صورة سلطة الأوامر التى يصدرها الرئيس على كل مستوى إدارى ويقوم بتنفيذها المرعوسون.

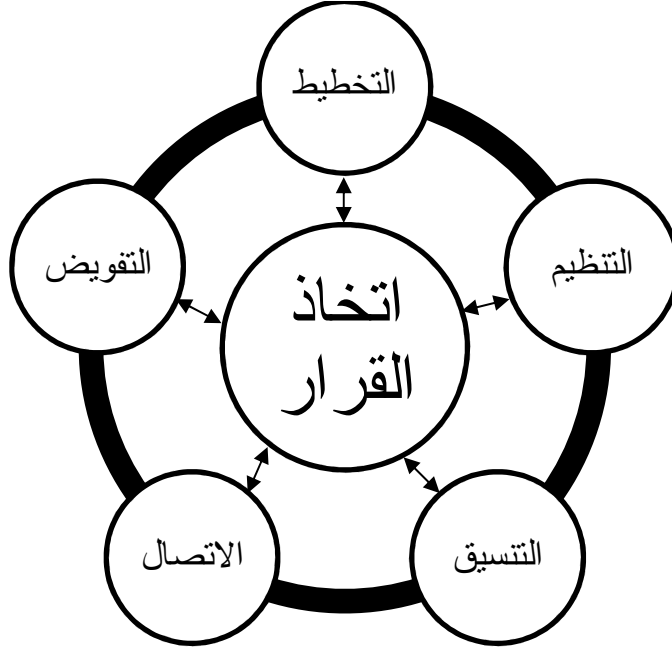
و- اتخاذ القرار والسياسة التعليمية

السياسة التعليمية هى مجموعة المبادئ والقواعد والمفاهيم التى تسترشد بها إدارة المدرسة كمنظومة إدارية فى صنع قراراتها، ويبدو الارتباط واضح بين عملية اتخاذ القرار وعملية رسم السياسة

١ - محمد حسنين العجمى: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، مرجع سابق، ص ١٠٥.

في أن رسم السياسة يتطلب صنع قرارات، وصنع القرار تحكمه المبادئ والقواعد العامة التي تكون متضمنة في السياسة.

ويمكن إجمال أهمية اتخاذ القرار في العمليات الإدارية المختلفة في الشكل رقم (٨) الآتي:



شكل (٨)*

أهمية اتخاذ القرار في العمليات الإدارية المختلفة

١٠- معوقات اتخاذ القرار

تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون إتمامها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي^(١):

- * - هذا الشكل من إعداد الباحث.
- ١ - يرجع في ذلك إلى:
- أحمد إبراهيم أحمد: "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثاني، الجزء السادس، مارس ١٩٨٧، ص ٢٤٧.
- نبيل سعد خليل: واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج "دراسة تحليلية ميدانية"، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٥.
- صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سابق، ص ١٦٣-١٦٥.

أ- عدم توافر البيانات والمعلومات

تتم عملية اتخاذ القرار - عادة - فى ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذ العملية، ومن الأسباب التى تؤدى إلى نقص البيانات والمعلومات ما يأتى:

- نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها.
- ضعف نظام المعلومات الذى يعتمد عليه من حيث المستوى الفنى والتقنى.
- ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات.
- عدم تدفق البيانات والمعلومات بنظام بسبب ضعف نظام الاتصال الآلى.

ب- التردد والخوف فى اتخاذ القرار

ينتاب متخذ القرار فى بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار، وينبع الشعور بالحيرة من أسباب عديدة من أهمها ما يلى^(١):

- عدم وضوح الأهداف فى ذهن متخذ القرار، مما يجعل المستقبل متسماً بالغموض، وضعف القدرة على تحديد الأهداف.
- ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.
- قلة خبرة متخذ القرار التى تجعله يعتقد أنه ينبغى أن يكون قراره صحيحاً مائة فى المائة.
- تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار.
- عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات وممارستها بدرجة غير مرضية.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة؛ كذاتية متخذ القرار، والتكاليف وغيرها.

ج- ضعف الثقة المتبادلة

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التى لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها، كما أنها إذا صدرت تكون فى إطار مشوه يسلبه فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

١ - دلال عبد الواحد الهدود: مرجع سابق، ص ١١٣.

د - عدم ملاءمة وقت القرار

تفرض أحياناً الضغوط الإدارية وقتاً غير كاف على متخذ القرار، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب، مما يجنب اتخاذ القرار الصواب، وعدم تحقيق الهدف منه، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة الطارئة، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية.

لذا يمكن القول بأن فكرة التوقيت تقوم على مدى ملاءمة القرار الصادر للأحداث والوقائع، حيث إن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة.

هـ - شخصية صانع القرار ومتخذه

يلعب السلوك الإنساني دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار؛ فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته، والذي يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، واتجاهاته، ومعتقداته، قيمه، أفكاره، خبراته.

ومن هنا يمكن القول بأن شخصية متخذ القرار يمكن أن تشكل أحد معوقات صنع القرار ما لم يسع إلى عزل هذه المؤثرات وتحبيدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار.

و - عدم المشاركة في اتخاذ القرار

قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصاً على مصلحة العمل، وعادة ما يطغى على عملية اتخاذ القرار إساءة استخدام السلطة والتفضيلات الشخصية، والقيادة السيئة وإثبات الذات من خلال الحسم والانفراد بالقرار، مع العلم أنه قد يتخذ القرار الصحيح، ولكنه لن ينفذ إلا إذا كانت هناك مشاركة في اتخاذه، وليس هذا فحسب، بل لا بد أن يكون هناك احترام للقرار من قبل المشاركين؛ فعدم المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرارات^(١).

لذا تعد المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية باعتبارها مظهراً مهماً من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة، فضلاً عما تكتسبه هذه المشاركة من دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات.

١ - ساندى بوكراس: حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة - ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة (القاهرة: دار

الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١) ص ٧٧-٧٨.

١١ - صناعة القرار واتخاذ من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن الأساليب العلمية لصناعة القرار تعد انعكاساً للمدخل الذى يغلب الجانب العلمى للإدارة على الجانب الفنى؛ حيث إن التطورات الحديثة فى مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لصناعة القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة التى أوجدها هذا التطور^(١).

ومن هنا أصبح مفروضاً على متخذ القرارات فى البلدان النامية - ومنها مصر - أن يتحولوا من استخدام الأساليب التقليدية لاستخدام الأساليب العلمية لاتخاذ القرار، لمواجهة التغيرات الجوهرية فى الإدارة، وما أفرزته هذه التغيرات من مشاكل معقدة، وهذا أبرز ما يميز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من غيرها من مداخل التغيير والتطوير، حيث إنها تساعد على إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التى تعوق سير العمل.

وتتضح مدى الاستفادة التى قد تتحقق لعملية اتخاذ القرار من خلال استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يأتى:

- تغيير أدوار العاملين فى المدرسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها إلى مشاركين لهم رأى فى اتخاذ القرار^(٢).
- الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية إتخاذ القرار، ويؤدى ذلك إلى إنجاز العمل فى مكانة، وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل، وإتاحة الفرص لكثير من العاملين بدرجة مناسبة من حرية التصرف فتوكل إليهم المهام التى يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسئوليتهم عن النتائج، بالإضافة إلى استخدام مكثف لتقنية المعلومات وبرامج الحاسب^(٣).
- تفعيل مشاركة العاملين بالمدرسة فى صنع القرار، من خلال إيجاد مناخ جديد تسوده العلاقات الإنسانية وتوزيع الاختصاصات عليهم^(٤).

١ - محمد حسنين العجمى: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، مرجع سابق، ص ١١٦.

٢ - على بن عوضة سعد محمد عسىرى: مرجع سابق، ص ٢٢.

٣ - صفاء محمد شاهين: تطوير بعض العمليات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر، ٢٠٠٦) ص ٢٣٥.

٤ - على بن عوضة سعد محمد عسىرى: مرجع سابق، ص ٢٤.

- القيام بالأعمال بسرعة عالية من خلال الاستفادة من التقنية في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات وتحركات سريعة ورشيقة، وإلغاء الأعمال غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة^(١).
- استحداث نظام فعال للمعلومات يساعد من جهة في عملية الاتصال، وفي صنع واتخاذ القرارات من جهة أخرى^(٢).
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.
- توسيع صلاحيات العاملين.
- التوقف عن الأسلوب التقليدي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار.
- ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل.
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- منح العاملين سلطة اتخاذ القرار في موقع العمل بالمدرسة؛ بمعنى عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسته للحصول على قرار منه بشأن عمل ما، وإنما يصبح هذا الفرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار بنفسه، أي إن عملية اتخاذ القرار في ظل إعادة الهندسة لم تعد حكراً على المديرين، ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلي^(٣).
- الأشخاص الأذكياء الذين يهتمون بالعمل سوف يتخذون القرار الملائم عندما يعطون المعلومات الصحيحة^(٤).
- التخلص من الطريقة الانفرادية في التفكير واعتماد الطريقة الجماعية، وتحويل المشروعات القائمة على أساس الهدف الواحد إلى مشروعات قائمة على أساس الأهداف المتعددة^(٥).

هـ التقويم

إن التقويم عملية ضرورية وأساسية في أي عمل، وذلك لكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف لهذا العمل ومدى تحقيقها، كما أنها ترتبط بجميع مراحل التخطيط وتصميم وتنفيذ إجراءات هذا العمل، ومن ناحية أخرى هي عملية متعددة الأبعاد تتشابه فيها الكثير من القوى والمؤثرات والعناصر، وهذا

١ - المرجع السابق: ص ٢٥.

٢ - صفاء محمد شاهين: مرجع سابق، ص ٢٣٩.

3 - Linstead, S. & Others: Understanding Management (London: SAGE Publication, 2005) P.57.

٤ - جيمس تشامبي: إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة - ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان (الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر، ٢٠٠٣) ص ٤٠.

٥ - المرجع السابق: ص ٤٥.

يجعلها عملة صعبة ومعقدة، ويزيد من صعوبتها أيضاً أن الأحكام التي تصدر تتعلق بالعاملين وأساليب العمل والوسائل المختلفة والنتائج القريبة والبعيدة^(١).

١ - مفهوم التقويم

يعرف التقويم في العملية التعليمية بأنه " تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف، والتعرف على مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه"^(٢). ويعرف كذلك بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات حول الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة^(٣).

٢ - أهداف التقويم

يسعى التقويم إلى تقدير شامل لبرنامج المدرسة وخطتها الدراسية ومناهجها ووسائلها التعليمية وأداء العاملين فيها وتتبع نمو الطلاب، ويعتمد على الملاحظة والتجريب، كما أنه نوع من الأحكام المعيارية على أية ناحية من نواحي العملية التربوية لبيان مدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف التي ينبغي تحقيقها، وتهدف عملية تقويم الأداء إلى تحقيق بعض الأمور منها^(٤):

- الوقوف عند مدى التقدم الذي أحرزه الفرد في المدرسة التي يعمل بها.
- توضيح أسباب النجاح أو الإخفاق في العمل.
- توضيح الطرق السليمة للوصول إلى أفضل النتائج.
- العمل على تحفيز الهمم عند الشعور بالنجاح، والكشف عن الصعوبات والتغلب عليها.
- توضيح الأهداف المراد تحقيقها في العمل.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لضمان الكفاءة.
- يساعد على التخطيط التعاوني بين من يعينهم الأمر بما فيهم أصحاب القرار أنفسهم.

١ - حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص ١٥٢.

نقلًا عن:

- Milan, J. & Iseph, P.: Diagnosing Management Training and Development Needs "Concepts and techniques" (Geneva: International Labour office, 1989).p.p.30-31.

٢ - إسماعيل محمد دياب: مرجع سابق، ص ٧٩.

٣ - حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص ١٥٢.

٤ - سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ٥٥.

٣- أهمية التقييم

لعملية التقييم - كعملية من عمليات الإدارة المدرسية - أهمية كبيرة، كما أنها وسيلة لتحقيق أهداف وليس هدفاً في ذاته، ويمكن أن نوجز أهمية التقييم في أنه^(١):

- يبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها (الإدارة المدرسية - المدرس - التلميذ - المنهج - إلخ) نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان ما بها من قوة وضعف.
- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية، حتى يمكن الوصول إليها.
- يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي نسلكتها أو نمارسها في سبيل تحقيق الأهداف.
- يشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات.
- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله، وتدعيم الجوانب الايجابية في العملية التعليمية.
- يحفز إدارة المدرسة على مزيد من العمل، كما يحفز المعلم على النمو، والتلميذ على التعلم.
- يساعد على إحداث تغذية راجعة.

ويحتاج التقييم الفعال إلى وجود ثقافة إيجابية تجاه عملية التقييم لدى الأفراد العاملين وإدارة المدرسة والتي تشجعهم على تقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف المدرسة، والذي يعكس بالضرورة مدى تحسن الأداء المدرسي^(٢).

١ - يرجع في ذلك إلى:

- فاروق شوقي البوهي ومحمد غازي بيومي: مرجع سابق، ص ٧٢-٧٣.

- أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ٣١٦.

2 - Tim, H: "Management" Concepts and Practices"(London: Prentice Hall, 5nd, 2008)P.241.

٤ - عناصر التقويم المدرسى

يتطلب التقويم الشامل للمدرسة تقويم جميع عناصر المنظومة التعليمية بها والممثلة في^(١):

- تقويم أداء الطالب: بحيث لا يقتصر على الناحية التحصيلية فقط، بل يتسع ليشمل تقويم قدراته على استخدام اختبارات القدرات العقلية المختلفة، وتقويم العمل المدرسى للتلاميذ من خلال أدوات التقويم المختلفة، وملف الإنجاز (البرتفوليو).
- تقويم المناهج والكتب الدراسية: من حيث مدى مساهمتها فى إعداد الطلاب، وأهدافها، ومحتواها، وأنشطتها، ومناسبتها لتحقيق الأهداف التعليمية.
- تقويم أداء المعلم: باستخدام اختبارات المعلم، والزيارات الصفية، وتقويم الطلاب للمعلم، وتقويم الإدارة، والتقويم الذاتى.
- تقويم الخطة التربوية والتنظيم الإدارى والتمويل.
- تقويم المبنى المدرسى والتجهيزات: ويتضمن مدى ملاءمته للمناهج، وسلامة المباني، والكفاءة والاستخدام، والناحية الجمالية، والمرونة.
- تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة.
- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة.

٥ - الشروط الواجب توافرها فى التقويم

هناك عدد من الشروط الأساسية يجب أن تتوفر فى عملية التقويم سواء أكان التقويم للمدرسة ككل أم لأى برنامج أم مشروع أو غير ذلك، ومن أهم هذه الشروط^(٢):

- **الارتباط بالأهداف:** ويقصد بذلك أن تُقَوِّم المدرسة أو منظوماتها الفرعية فى ضوء أهداف هذه المدرسة وأهداف كل منظومة، ولا ينفى ذلك تقويم هذه الأهداف بذاتها للوقوف على مدى

١ - يرجع فى ذلك إلى:

- وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ١٢٦.
- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية " دراسات نظرية ميدانية " (الإسكندرية: دار المعارف الحديثة، ١٩٩٧) ص ص ٩٩-١٠٠.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٣٨.
- ٢ - يرجع فى ذلك إلى:
- فاروق شوقى البوهى ومحمد غازى بيومى: مرجع سابق، ص ص ٧٣-٧٤.
- أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ص ٣١٧-٣١٨.

تماشيها مع أهداف المجتمع والتعليم وأهداف المدرسة من حيث الفلسفة والطموحات والواقع وإمكان التحقيق.

- **الشمول:** إذ يجب أن يتناول التقييم كل المدرسة وكل جوانب المنظومة الفرعية المراد تقييمها، ومعنى هذا أن تقييم المدرسة ينبغي أن يعطى صورة واضحة شاملة لكافة النواحي.
- **الاستمرار:** ومعنى الاستمرار أن يبدأ التقييم لأي برنامج أو مشروع من مشروعات المدرسة أو منظوماتها منذ تحديد أهدافه، وتستمر عملية التقييم حتى نهاية التنفيذ.
- **التعاون:** فالتقييم عملية تعاونية يشترك فيها كل العاملين بالمدرسة، وقد يشاركونهم موجه القسم وغيره من المسؤولين عن هذه المدرسة؛ إذ إنه من الخطأ أن يقوم فرد بذاته (مدير المدرسة مثلاً) بعملية التقييم، ومن الخطأ أيضاً أن يقوم معلم واحد بتقييم التلاميذ.
- **صلاحية أدواته:** فالتشخيص السليم يتوقف على صلاحية الأدوات والوسائل المستخدمة، ويعنى هذا - أيضاً - أن تقيس أدوات التقييم ما يراد قياسه وأن تتسم بالموضوعية وأن تكمل الأدوات بعضها البعض.

وتوجد بعض المعايير المهمة التي يجب الاسترشاد بها عند تقييم الأداء المدرسي، ومن هذه المعايير ما يأتي^(١):

- القدرة على استخدام مبدأ تفويض السلطة بشكل سليم.
 - ارتباط العمل المدرسي بالأهداف التربوية.
 - القدرة على ربط العمل المدرسي بخصائص المدرسين والدارسين والعاملين بالمدرسة.
 - الاعتماد على نوع من التنظيم الإداري الجيد للتقليل من مشكلات المدرسة.
- كما يتضمن تقييم الأداء المدرسي ما يأتي^(٢):
- قياس العمل الذي يؤدي ومقارنته بالمعايير أو المحكات الموضوعية.
 - إعلام الأفراد المسؤولين بالتقدير الناتج عن عملية التقييم.
 - تصحيح الانحرافات وتشجيع النواحي الإيجابية.

١ - سعد عوض الخالدي: مرجع سابق، ص ٥٥.

٢ - فاروق شوقي البوهي ومحمد غازي بيومي: مرجع سابق، ص ٧٤.

٦- التقييم من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن أحد أهم أنشطة إعادة الهندسة هو تطوير نظام القياسات التي يمكن أن يساعد في وضع الأولويات ومعيار التقدم، وذلك من خلال متابعة نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف وتعديلها أو تغيير أسبابها، والاستمرار بالمستحدثات لمتابعة التطوير، ويفترض إتمام عملية التقييم على الأقل كل ربع سنة من أجل تمكين الإدارة من التأكد من أن جهود إعادة الهندسة متسقة مع خطة العمليات وأنها على المسار الصحيح^(١).

وتؤكد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة الأخذ في الاعتبار ستة معايير أساسية عند تطوير نظام القياس في عملية التقييم وهي^(٢):

- | | |
|----------------------|-------------------|
| ١- الصحة | ٢- الكمال |
| ٣- القابلية للمقارنة | ٤- الشمولية |
| ٥- التوقيت | ٦- فاعلية التكلفة |

وتتضح مدى الاستفادة التي قد تتحقق لعملية التقييم من خلال استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يأتي^(٣):

- وجود مجموعة ضوابط للتقييم وفقاً لمفاهيم (الشفافية - المساءلة - الرقابة).
- تحديد أسس التقييم ومعاييره.
- اعتماد التقييم على أكثر من مصدر؛ مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب.
- تنمية قدرة العاملين على النقد والإبداع وحل المشكلات.
- مراقبة الأداء في ضوء المعايير القومية للتعليم.

سابعاً: الإدارة المدرسية بعد إعادة هندسة عملياتها

يختلف تأثير مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإدارة المدرسية جوهرياً عن مفاهيم تحسين الجودة؛ لأن برامج الجودة تعمل في إطار العمليات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق إجراء

١ - جفرى إن لوينثال: مرجع سابق، ص ١٥٥.

٢ - المرجع السابق: ص ١٥٧-١٦١.

٣ - سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، مرجع سابق، ص ٢٦٢.

تحسينات مستمرة ومتوالية، فيكون الهدف - هنا - أداء ما تقوم به بطريقة أفضل، بينما تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إجراء تغييرات جذرية ليس عن طريق تطوير العمليات القائمة وإنما بالتخلي عن العمليات واستبدالها بنظم عمل جديدة تماماً.

كما تختلف إعادة هندسة العمليات الإدارية عن هيكلية العمليات والتي هي مجرد أساليب لتخفيض الإنتاج عند انخفاض الطلب، بينما ترمى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.

وخلاصة القول: تتحول المدرسة بعد إعادة هندسة عملياتها بشكل واضح نحو واقع جديد هذه ملامحه^(١):

- ❖ تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وهي مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة.
- ❖ تتحول الوظائف من إجراءات بسيطة متكررة إلى أعمال ذات أبعاد مختلفة؛ أي يتم تكبير وإثراء الوظائف بحيث يقوم الشخص الواحد بعمل له معنى وتظهر نتائجه.
- ❖ يتحول الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والمراقبة إلى شخص له صلاحية، ويتمتع بالقوة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- ❖ يتحول الإعداد لشغل الوظائف من التدريب إلى التعلم، وذلك لأن الوظائف لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، ومن ثم يحتاج الموظفون - هنا - إلى قدر من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب.
- ❖ يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج؛ حيث يقوم الموظفون - هنا - بتنفيذ عمليات كاملة، ومن ثم يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها، وبالتالي فإن تعويض العاملين لا يتم على أساس كفاءة أداء الأنشطة، ولكن على أساس تحقيق النتائج المستهدفة.
- ❖ تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة؛ فعند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء، حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات

١ - يرجع في ذلك إلى:

- على السلمي: مرجع سابق، ص ١٠٩-١١٠.

- محمد عبده حافظ: مرجع سابق، ص ٣٥-٣٧.

الموظف، علماً بأن الترقية تعد بمثابة تغيير في الوضع الوظيفي وليس مكافأة، ومن ثم يحرص العاملون على تطوير وتنمية أنفسهم باستمرار.

❖ تتحول القيم الحاكمة للإدارة والموجهة لقراراتها من قيم الحماية إلى قيم الإنتاج والإنجاز؛ حيث إن الموظفين في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف يعملون لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم.

❖ يتحول المديرون من مشرفين إلى مدربين وموجهين.

❖ يتحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل المسطح أو الأفقي.

❖ يتحول التنفيذيون من مسجلي أرقام قياسية إلى قادة.

خاتمة

تناول هذا الفصل الإدارة المدرسية من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال التعرض لمفهوم التطوير ومفهوم الإدارة المدرسية، وكذلك فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية وأهدافها، وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية، ومبررات استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم، ثم تناول العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم) وما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير تلك العمليات، وأخيراً تناول ما ستكون عليه الإدارة المدرسية بعد إعادة هندسة عملياتها، واتضح من خلال عرض هذا الفصل أن هناك قصوراً في الإدارة المدرسية - بصفة عامة - وعملياتها - بصفة خاصة - الأمر الذي يتطلب ضرورة النزول إلى الميدان لدراسة الواقع الفعلي لتلك العمليات، والتعرف على رؤى القائمين على الإدارة المدرسية حول ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير الإدارة المدرسية - بصفة عامة - والعمليات الإدارية بها - بصفة خاصة - وكذلك التعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق هذا المدخل في الإدارة المدرسية، وهذا ما سيتناوله الفصل الرابع إن شاء الله.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

- تمهيد
- أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية، وتشمل:
 - ١- أهداف الدراسة.
 - ٢- أداة الدراسة.
 - ٣- عينة الدراسة.
- ثانياً: المعالجة الإحصائية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

■ تمهيد

استكمالاً لما عرضت له الدراسة من رؤى نظرية حول الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والعمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية، يأتى هذا الفصل ليوضح واقع تلك العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، وسُبل تطويرها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمعوقات التى تحول دون تطبيق هذا المدخل لتطوير عمليات الإدارة المدرسية، ومقترحات عينة الدراسة فى كيفية التغلب على هذه المعوقات.

وقد سار الباحث فى هذه الدراسة الميدانية وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل:

١- أهداف الدراسة.

٢- أداة الدراسة.

٣- عينة الدراسة.

ثانياً: المعالجة الإحصائية ونتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فى الآتى:

❖ التعرف على واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، من خلال

استطلاع رأى عينة الدراسة.

❖ التعرف على مدى موافقة عينة الدراسة لسُبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام

مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

❖ استطلاع رأى عينة الدراسة حول المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية.

❖ التعرف على مقترحات عينة الدراسة حول كيفية التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في تطوير عمليات الإدارة المدرسية.

٢ - أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صمم الباحث استبانة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

❖ قام الباحث بالاطلاع على أدبيات البحث في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك في مجال الإدارة المدرسية، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

❖ تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين مكونة من ثلاثة محاور رئيسية، على أن يكون في نهاية المحور الثالث عبارة مفتوحة حتى تتاح الفرصة للمستجيبين لإضافة ما يروونه مناسباً من وجهة نظرهم، وقد تم تعديل ما رأوا تعديله، وكان من أهم هذه التعديلات إضافة محور رابع مفتوح للتعرف على مقترحات عينة الدراسة نحو كيفية التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكانت الإجابة على المحور الأول في صورة مقياس ليكرت رباعي (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة ضعيفة - لا تتحقق)، بينما كانت الإجابة على المحورين الثاني والثالث في صورة مقياس ليكرت ثلاثي (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - غير موافق).

❖ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين(*) من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

❖ قام الباحث بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٢٥) من مجموع (٣١) محكماً، أي بما يمثل نسبة

* ملحق رقم (١) ص ٢٧٣.

اتفاق (٨٠,٦٥%) من المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات حذف عبارات من بعض المحاور وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

❖ تم وضع الأداة (*) في صورتها النهائية مكونة من أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي: ويشمل عمليات (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم).

المحور الثاني: سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية: ويشمل عمليات (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم).

المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية.

المحور الرابع: مقترحات عينة الدراسة للتغلب على المعوقات السابقة وتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (**).

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قام الباحث بالآتي:

أ- صدق الاستبانة: ويعنى أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه^(١)، تم حساب صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

١- صدق المحكمين: لإعطاء مؤشر لصدق الاستبانة قُدمت إلى عدد (٣١) محكمًا، وتم تعديل ما اتفق (٨٠%) من المحكمين على تعديله.

* ملحق رقم (٢) ص ص ٢٧٤ - ٢٨٠.

** هذا المحور عبارة عن سؤال مفتوح للتعرف على آراء أو مقترحات عينة الدراسة في كيفية التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات وتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذلك لن يظهر هذا المحور في المعالجات الإحصائية لمحاور الاستبانة، بل سيتم استعراض هذه المقترحات في نهاية هذا الفصل.

١ - حمدى أبو الفتوح عطيفة: منهجية البحث العلمى وتطبيقاتها فى الدراسات التربوية والنفسية (القاهرة: دار النشر

الجامعى، ٢٠٠٢) ص ٢٩٥.

٢- مؤشر صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي) Construct Validity Indicator :

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية من المديرين والمدرسين عددهم (١٥٠) (*) من خلال:

❖ ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول أرقام (٤،٣،٢) الآتية:

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومستوى الدلالة

البعد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
التخطيط	١	٠.٧٨٣	٠.٠٠١	تابع التوجيه	١	٠.٦٩٢	٠.٠٠١	
	٢	٠.٧١٧			٢	٠.٧٥٤		
	٣	٠.٧٥٥			٣	٠.٨٤٥		
	٤	٠.٧٣١			٤	٠.٨١٦		
	٥	٠.٧٤٥			٥	٠.٦١٢		
	٦	٠.٧٦٢			٦	٠.٧٩٨		
	٧	٠.٧٣١		صناعة القرار واتخاذها	١	٠.٦٢٧		
	٨	٠.٦٦٩			٢	٠.٧٧٢		
	٩	٠.٨٣٦			٣	٠.٦٣٩		
	١٠	٠.٧٥٢			٤	٠.٦٩٣		
	١١	٠.٧٤٣			٥	٠.٧٠٩		
	١٢	٩٠.٠٠			٦	٠.٦٠١		
التنظيم	١	٠.٦٦٤	٠.٠٠١	غير دالة	١	٠.٦٤٦	٠.٠٠١	
	٢	٠.٧٥٥			٢	٠.٨٠٨		
	٣	٠.٧٥٩			٣	٠.٨٣٥		
	٤	٠.٨٠٢			٤	٠.٨٦٦		
	٥	٠.٠١١		٥	٠.٨٤٣			
	٦	٠.٦٢٤		٦	٠.٨٠٩			
	٧	٠.٦٤٨		٧	٠.٨١٦			
	٨	٠.٨٥٦		التقويم	٨	٠.٦٩٣		
	٩	٠.٧٩١			التوجيه	١		٠.٧٤٤
	١٠	٠.٧٧٦				٢		٠.٧٤٢
		٣	٠.٧٤٣					

* العينة العشوائية التي عددها (١٥٠) هي عينة التقنين، وقد تم استبعادها من التطبيق النهائي لأداة الدراسة.

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، باستثناء المفردة رقم (٥) (يدور التنظيم حول الوظائف "الأعمال المطلوب القيام بها" وليس حول الأشخاص) التي تنتمي لبعده التنظيم في المحور الأول فكانت غير دالة مما أسفر عن حذفها من هذا البعد لتصحيح عدد عبارات هذا البعد (٩) عبارات بدلاً من (١٠) عبارات، كما يتضح أن معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد كان كالتالي:

- بالنسبة لبعده التخطيط في المحور الأول تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٦٦٩) و (٠.٩٠)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعده التنظيم في المحور الأول تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٦٢٤) و (٠.٨٥٦)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعده التوجيه في المحور الأول تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٦١٢) و (٠.٨٤٥)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعده صناعة القرار واتخاذ في المحور الأول تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٢٨٣) و (٠.٧٧٢)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعده التقويم في المحور الأول تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٦٤٦) و (٠.٨٦٦)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول (٣)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم المفردة	البعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم المفردة	البعد	
دال عند ٠.٠١	٠.٤٩٤	١	التوجيه	دال عند ٠.٠١	٠.٧٧٦	١	التخطيط	
	٠.٨٣٥	٢			٠.٧٩٥	٢		
	٠.٧٨٩	٣			٠.٧٥٤	٣		
	٠.٨٥٣	٤			٠.٧٦١	٤		
	٠.٨٦٣	٥			٠.٧٤٩	٥		
	٠.٨٣١	٦			٠.٧١١	٦		
دال عند ٠.٠١	٠.٦١٣	١	صناعة القرار واتخاذها		٠.٧٧٥	٧		التنظيم
	٠.٧٧٤	٢			٠.٧٣٤	٨		
	٠.٧٦٦	٣			٠.٧٧٨	٩		
	٠.٧٠٧	٤			٠.٧٧٦	١٠		
	٠.٧٣٧	٥		٠.٥٠٨	١			
	٠.٧٥٤	٦		٠.٥٨٣	٢			
	٠.٥٤٦	٧		٠.٥٨٢	٣			
دال عند ٠.٠١	٠.٧٢٦	١	التقويم	٠.٦٤٠	٤	التنظيم		
	٠.٧٦٤	٢		٠.٦٧٩	٥			
	٠.٧٧٠	٣		٠.٦٧٥	٦			
	٠.٥٦٨	٤		٠.٧٥١	٧			
	٠.٧٥٩	٥		٠.٧٥٢	٨			
	٠.٧٨٣	٦		٠.٥٩٠	٩			
	٠.٥٨١	٧		٠.٧٠٨	١٠			
	٠.٨١٨	٨		٠.٦٩٤	١١			
	٠.٦٨٤	٩		٠.٦٥٢	١٢			

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما يتضح أن معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد كان كالاتي:

- بالنسبة لبعد التخطيط في المحور الثاني تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٧١١) و (٠.٧٩٥)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعد التنظيم في المحور الثاني تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٥٠٨) و (٠.٧٥٢)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعد التوجيه في المحور الثاني تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٤٩٤) و (٠.٨٦٣)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.
- بالنسبة لبعد صناعة القرار واتخاذها في المحور الثاني تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٥٤٦) و (٠.٧٧٤)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.

- بالنسبة لبعء التقويم فى المحور الثانى تراوحت قيم معاملات الارتباط لمفرداته بين (٠.٥٦٨) و (٠.٨١٨)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول (٤)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمى إليه، ومستوى الدلالة

المحور	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثالث	١	٠.٤٨٨	دال عند ٠.٠١
	٢	٠.٥٦٥	
	٣	٠.٤٩٧	
	٤	٠.٦٤٨	
	٥	٠.٥٢٩	
	٦	٠.٦٥٠	
	٧	٠.٦١٠	
	٨	٠.٥٧٣	
	٩	٠.٥٧٩	
	١٠	٠.٧٢١	
	١١	٠.٦٦٠	
	١٢	٠.٦٦٤	
	١٣	٠.٦٨٣	
	١٤	٠.٧٠٠	
	١٥	٠.٦٠٨	
	١٦	٠.٥٦٨	

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمفردات بين (٠.٤٨٨) و (٠.٧٢١)، ويدل ذلك على وجود علاقة قوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذا المحور.

❖ **ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمحور:** تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمى إليه، وذلك بالنسبة للمحورين الأول والثانى، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتى:

جدول (٥)

قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط البعد بالمحور الثاني	البعد	مستوى الدلالة	معامل ارتباط البعد بالمحور الأول	البعد
٣ ٤ ١ ٢ ٠	٠.٨٥٧	التخطيط	٣ ٤ ١ ٢ ٠	٠.٨٩٦	التخطيط
	٠.٨٣٠	التنظيم		٠.٨٧٨	التنظيم
	٠.٨٥٩	التوجيه		٠.٨٧١	التوجيه
	٠.٨٦١	صناعة القرار واتخاذ		٠.٨٥٠	صناعة القرار واتخاذ
	٠.٨٨٠	التقويم		٠.٨٣٠	التقويم

من الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما يتضح أن معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (٠.٨٣٠) و (٠.٨٩٦) مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور، وأيضاً تتراوح معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور بين (٠.٨٣٠) و (٠.٨٨٠) مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

❖ ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل

محور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٦)

قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة	المحور
٣ ٤ ١ ٢ ٠	٠.٨٣٥	المحور الأول
	٠.٥٣٥	المحور الثاني
	٠.٨٦٠	المحور الثالث

من الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بين (٠.٥٣٥) و (٠.٨٦٠) مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

- ب- **ثبات الاستبانة:** ويعنى أن الاستبانة تعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة^(١)، وتم حساب ثبات الاستبانة بالطرق الآتية:
- ❖ **الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha - Chornbach** ^(*): قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

١ - محمد منير مرسى: البحث التربوي وكيف نفهمه (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣) ص ١٧٦.

* من أكثر الطرق السيكومترية التي يوصي باستخدامها لقياس الثبات طريقة ألفا كرونباخ، وتقوم هذه الطريقة على حساب قيمة معامل الثبات عن طريق معرفة متوسطات معاملات الارتباطات الداخلية بين عبارات المقياس، وعدد العبارات المكونه له، وتبرز أهمية استخدام معامل (ألفا) للثبات في توفيره لأعلى قيمة للثبات يمكن التوصل إليها، ولذلك فإن لجوء الباحث لاستخدام هذه الطريقة كأول خطوة لقياس الثبات يوفر عليه الجهد والوقت الذي سيبدله في استخدام الطرق الأخرى فيما لو كان معامل "ألفا" للثبات ضعيفاً لأن معامل الثبات في الطرق الأخرى سيكون حتماً أقل من معامل "ألفا" أما إذا وجد الباحث أن معامل "ألفا" مرتفع فسيكون من المفيد استخدام الطرق الأخرى لحساب قيمة الثبات للتعرف على مدى قربها أو بعدها من معامل "ألفا" والمعادلة المستخدمة في حساب معامل "ألفا" هي:

$$\text{معامل } (\alpha) = \frac{N}{1-N} \left(\frac{\text{مج } ع^2}{ع^2} - 1 \right)$$

حيث ن: عدد بنود المقياس $ع^2$: التباين الكلي لدرجات المفحوصين على المقياس
مج $ع^2$: مجموع تباين درجات الأفراد على كل بند من بنود الاختبار وللمزيد أنظر:

- محمود مهدي البياتي: تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥) ص ٤٩.
- أحمد الرفاعي غنيم ونصر محمود صبرى: تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠) ص ٦٧-٦٨.

جدول (٧)

قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل ألفا (معامل الثبات)	عدد العبارات	المحور
٠.٨٩٢	١٢	التخطيط
٠.٨٦٧	٩	التنظيم
٠.٩٠١	٩	التوجيه
٠.٧٨٣	١٠	صناعة القرار واتخاذ
٠.٩١٤	٨	التقويم
٠.٩٦٣	٤٨	المحور الأول ككل
٠.٩١٩	١٠	التخطيط
٠.٨٧٦	١٢	التنظيم
٠.٨٧١	٦	التوجيه
٠.٨٢٧	٧	صناعة القرار واتخاذ
٠.٨٨١	٩	التقويم
٠.٩٦١	٤٤	المحور الثاني ككل
٠.٨٨٧	١٦	المحور الثالث
٠.٩٤٨	١٠٨	الاستبانة كاملة

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٧) أن قيم الثبات للمحاور تراوحت بين (٠.٨٨٧، ٠.٩٦٣)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠.٩٤٨)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، حيث أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل ثبات ألفا Alpha هي (٠.٦)، وأفضل قيمة مقبولة تتراوح بين (٠.٧، ٠.٨) وكلما تزيد تكون أفضل^(١).

ومن ثم فقد تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال القانون الآتي^(٢):

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.948} = 0.974$$

وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة.

١ - محمود مهدي البياتي: مرجع سابق، ص ٥٠.

٢ - فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (القاهرة: دار الفكر العربي، ط ٣، ١٩٧٩) ص ٤٠٢.

❖ الثبات بطريقة التجزئة النصفية **Split Half** : قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية لبنود الاستبانة (فردى، زوجى) باستخدام معادلة سبيرمان براون **Spearman-Brown**^(*)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتى:

جدول (٨)

قيم معاملات الثبات "بطريقة التجزئة النصفية" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
المحور الأول	التخطيط	١٢
	التنظيم	٩
	التوجيه	٩
	صناعة القرار واتخاذ	١٠
	التقويم	٨
	المحور الأول ككل	٤٨
المحور الثانى	التخطيط	١٠
	التنظيم	١٢
	التوجيه	٦
	صناعة القرار واتخاذ	٧
	التقويم	٩
	المحور الثانى ككل	٤٤
المحور الثالث	١٦	٠.٩٨٠
الاستبانة كاملة	١٠٨	٠.٩٠٨

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن قيم الثبات للمحاور تراوحت بين (٠.٨٠٩، ٠.٩٠٧)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠.٩٠٨)، وهى قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.

* اقترح سبيرمان - براون معادلة للتصحيح الإحصائى لمعامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئة النصفية، وتؤسس هذه المعادلة على أنه كلما زاد حجم عينة المفردات المكونة للمقياس زادت القيمة العددية لمعامل ثبات المقياس، والصيغة هذه المعادلة هى:

$$r_{11} = \frac{2r}{r+1}$$

r_{11} : معامل ثبات الاختبار أو المقياس ككل

r: معامل ثبات نصف الاختبار أو المقياس

❖ الثبات عن طريق معامل جتمان العام **Guttman Coefficient** : قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل جتمان العام، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٩)

قيم معاملات الثبات "معامل جتمان" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل جتمان
المحور الأول	التخطيط	١٢
	التنظيم	٩
	التوجيه	٩
	صناعة القرار واتخاذ	١٠
	التقويم	٨
	المحور الأول ككل	٤٨
المحور الثاني	التخطيط	١٠
	التنظيم	١٢
	التوجيه	٦
	صناعة القرار واتخاذ	٧
	التقويم	٩
	المحور الثاني ككل	٤٤
المحور الثالث	١٦	٠.٨٣٢
الاستبانة كاملة	١٠٨	٠.٩٣٩

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٩) أن قيم الثبات للمحاور تراوحت بين (٠.٨٣٢، ٠.٩٤٤)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠.٩٣٩)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً. ومما سبق يتضح أنه قد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وبذلك يمكن القول بأن الاستبانة صالحة للتطبيق.

٣- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المعاينة العشوائية الطبقية^(*) Random Sampling Stratified وفقاً للمعايير الآتية:

أ- تم تقسيم الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية إلى ثلاثة قطاعات وفقاً لخريطة مراكز محافظة الدقهلية^(**) وهى كالتالى:

❖ **قطاع الشمال** : ويشمل إدارة بلقاس - إدارة شربين - إدارة نبروه - إدارة المطرية - إدارة المنزلة - إدارة الجمالية - إدارة ميت سلسيل - إدارة منية النصر، وقد تم اختيار أربع إدارات منها بطريقة عشوائية هى (إدارة المطرية - إدارة المنزلة - إدارة الجمالية - إدارة ميت سلسيل) بنسبة ٥٠ % من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

❖ **قطاع الوسط** : ويشمل إدارة ديوان المديرية - إدارة شرق المنصورة - إدارة غرب المنصورة - إدارة طلخا - إدارة دكرنس، إدارة بنى عبيد، وقد تم اختيار ثلاث إدارات منها بطريقة عشوائية هى (إدارة شرق المنصورة - إدارة غرب المنصورة - إدارة طلخا) بنسبة ٥٠% من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

❖ **قطاع الجنوب** : ويشمل إدارة ميت غمر - إدارة السنبلوين - إدارة أجا - إدارة تمى الأمديد، وقد تم اختيار إدارتين منها بطريقة عشوائية هى (إدارة السنبلوين - إدارة ميت غمر) بنسبة ٥٠% من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

* هى الطريقة التى يتم فيها اختيار عينة عشوائية ممثلة لكل طبقة (فئة) من طبقات (فئات) المجتمع موضع الدراسة. والعينة الطبقية قد تكون ممثلة أو غير ممثلة للمجتمع؛ فالعينة الطبقية الممثلة للمجتمع هى تلك العينة التى يتم اختيارها من كل فئة من فئات المجتمع، وهذا يعنى أننا نقوم بما يأتى:

■ نحدد - أولاً - فئات المجتمع وعدد الأفراد (العناصر) بكل فئة، ونسبة ذلك العدد إلى العدد الكلى للمجتمع.
■ نقرر حجم العينة المناسبة لإجراء الدراسة، ونوزع هذا العدد على فئات المجتمع ليتحدد العدد المطلوب من كل فئة، ثم نختار هذه الأعداد عشوائياً من فئات المجتمع، للمزيد انظر فى ذلك:

- صلاح أحمد مراد: الأساليب الإحصائية فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠) ص ص ٢٠٣-٢٠٤.

** ملحق رقم (٣) ص ٢٨١.

ب- تم تحديد المجتمع الأصلي لعينة الدراسة المتمثلة في المديرين والمدرسين القائمين على رأس العمل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية^(*) ويمكن توضيح حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي ككل من خلال الجدول الآتى:

جدول (١٠)

حجم عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصلي

عدد المدرسين			عدد المديرين			عدد المدارس			الإدارات التعليمية
%	عينة البحث	المجتمع الأصلي	%	عينة البحث	المجتمع الأصلي	%	عينة البحث	المجتمع الأصلي	
-	-	٢٩٩	-	-	٣	-	-	٣	المديرية
٧	١٣١	١٨٨٠	٣٥	١٤	٤٠	١٢.٥	٥	٤٠	شرق المنصورة
١٣.٤	١٢١	٩٠١	٣٧.١	١٣	٣٥	١٤.٣	٥	٣٥	طلخا
٤.٨	١٢٣	٢٥٨٨	١٩.٥	١٧	٨٧	٩.٢	٨	٨٧	ميت غمر
٤.٩	٦٢	١٢٧٣	١٨.٦	١٣	٧٠	٧	٥	٧٠	السنبلاوين
-	-	٩٧٧	-	-	٨١	-	-	٨١	بلقاس
-	-	٩٩١	-	-	٤٨	-	-	٤٨	شربين
-	-	١٣٦٥	-	-	٦٦	-	-	٦٦	أجا
-	-	١١٧٣	-	-	٤٤	-	-	٤٤	دكرنس
-	-	٧٠٩	-	-	٣٠	-	-	٣٠	منية النصر
٩.٥	٦٠	٦٣١	١٣.٨	٤	٢٩	١٠.٣	٣	٢٩	المنزلة
٢٠.٢	٦٤	٣١٧	٦١.٥	٨	١٣	٣٠.٨	٤	١٣	الجمالية
٨	٣٨	٤٧٥	٣٠.٨	٤	١٣	١٥.٤	٢	١٣	المطرية
٨.٤	١٥٠	١٧٩٦	٢٧.١	١٣	٤٨	١٢.٥	٦	٤٨	غرب المنصورة
-	-	٥٧٥	-	-	٢٤	-	-	٢٤	نبروه
-	-	٥٠٣	-	-	٣٠	-	-	٣٠	تمى الأمديد
١٧	٤٥	٢٦٥	٥٠	٥	١٠	٣٠	٣	١٠	ميت سلسيل
-	-	٤٣١	-	-	٢٠	-	-	٢٠	بنى عبيد
٤.٦	٧٩٤	١٧١٤٩	١٣.٢	٩١	٦٩١	٦	٤١	٦٩١	الإجمالى

* انظر بياناً بأعداد المدارس والمديرين والمدرسين القائمين على رأس العمل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية وفق الإحصاء الاستقرارى لعام ٢٠١٢/٢٠١١ فى الملحق رقم (٤) ص ٢٨٢.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن عدد مدارس عينة البحث بلغت (٤١) مدرسة من أصل (٦٩١) مدرسة إعدادية بمحافظة الدقهلية بنسبة ٦%، كما بلغ عدد مديري عينة البحث (٩١) مديراً من أصل (٦٩١) مديراً بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بنسبة ١٣.٢%، وكذلك بلغ عدد المدرسين في عينة البحث (٧٩٤) مدرس من أصل (١٧١٤٩) مدرساً بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بنسبة ٤.٦%.

ج- تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من المديرين والمدرسين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي التابعة للإدارات التعليمية التي تم اختيارها، حيث تم توزيع (٩٥٠) استبانة على مدارس الإدارات المختارة ، ووصلت العينة التي حصل عليها الباحث إلى (٨٨٥) استبانة بفاقد (٦٥) استبانة، والجدول الآتي يوضح وصف العينة وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والوظيفة.

جدول (١١)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والوظيفة

القطاع	الإدارات التعليمية	الوظيفة	العدد	%
قطاع الشمال	المطرية	مدير	٤	٣٠.٨
		مدرس	٣٨	٨
	المنزلة	مدير	٤	١٣.٨
		مدرس	٦٠	٩.٥
	الجمالية	مدير	٨	٦١.٥
		مدرس	٦٤	٢٠.٢
	ميت سلسيل	مدير	٥	٥٠
		مدرس	٤٥	١٧
	الإجمالي	مدير	٢١	٣٢.٣
		مدرس	٢٠٧	١٤.٥
قطاع الوسط	شرق المنصورة	مدير	١٤	٣٥
		مدرس	١٣١	٧
	غرب المنصورة	مدير	١٣	٢٧.١
		مدرس	١٥٠	٨.٤
	طلخا	مدير	١٣	٣٧.١
		مدرس	١٢١	١٣.٤
	الإجمالي	مدير	٤٠	٣٢.٥
		مدرس	٤٠٢	١٥.٦
قطاع الجنوب	ميت غمر	مدير	١٧	١٩.٥
		مدرس	١٢٣	٤.٨
	السنبلاوين	مدير	١٣	١٨.٦
		مدرس	٦٢	٤.٩
	الإجمالي	مدير	٣٠	١٩.١
		مدرس	١٨٥	٤.٨
الإجمالي	مدير	٩١	٢٦.٤	
	مدرس	٧٩٤	٧.٨	

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) ما يأتي:

✘ بلغ عدد المديرين في عينة البحث بقطاع الشمال (٢١) مديراً من أصل (٦٥) مدير مدرسة إعدادية بالإدارات التعليمية المختارة من هذا القطاع بنسبة ٣٢.٣%، كما بلغ عدد المدرسين في عينة البحث بقطاع الشمال (٢٠٧) مدرساً من أصل (١٤٣٢) مدرساً إعدادياً بالإدارات التعليمية المختارة من هذا القطاع بنسبة ١٤.٥%.

✘ بلغ عدد المديرين في عينة البحث بقطاع الوسط (٤٠) مديراً من أصل (١٢٣) مدير مدرسة إعدادية بالإدارات التعليمية المختارة من هذا القطاع بنسبة ٣٢.٥%، كما بلغ عدد المدرسين في عينة البحث بقطاع الشمال (٤٠٢) مدرساً من أصل (٢٥٧٧) مدرساً إعدادياً بالإدارات التعليمية المختارة من هذا القطاع بنسبة ١٥.٦%.

✘ بلغ عدد المديرين في عينة البحث بقطاع الجنوب (٣٠) مديراً من أصل (١٥٧) مدير مدرسة إعدادية بالإدارات التعليمية المختارة من هذا القطاع بنسبة ١٩.١%، كما بلغ عدد المدرسين في عينة البحث بقطاع الشمال (١٨٥) مدرساً من أصل (٣٨٦١) مدرساً إعدادياً بالإدارات التعليمية المختارة من هذا القطاع بنسبة ٤.٨%.

✘ بلغ عدد المديرين في عينة البحث الكلية (٩١) مديراً من أصل (٣٤٥) مدير مدرسة إعدادية بالإدارات التعليمية المختارة بنسبة ٢٦.٤%، كما بلغ عدد المدرسين في عينة البحث (٧٩٤) مدرساً من أصل (١٠١٢٦) مدرساً إعدادياً بالإدارات التعليمية المختارة بنسبة ٧.٨%.

ثانياً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

١ - **المعالجة الإحصائية:** بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء الآتي:

- تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث أعطيت (٤) درجات لتتحقق بدرجة كبيرة، (٣) لتتحقق بدرجة متوسطة، (٢) لتتحقق بدرجة ضعيفة، (١) لا تتحقق وذلك في المحور الأول، بينما أعطيت (٣) درجات لموافق بدرجة كبيرة، (٢) لموافق بدرجة متوسطة، (١) لموافق بدرجة ضعيفة وذلك في المحورين الثاني والثالث.
- كان هناك خمس عبارات سلبية، أي تسير في عكس اتجاه القياس، وذلك للتأكد من جدية المستجيب وصدقه في الإجابة على عبارات الاستبانة، وهذه العبارات هي: العبارة رقم (١٢) في بعد واقع التخطيط في المحور الأول، والعبارات رقم (٧ - ٨ - ٩ - ١٠) في بعد صناعة القرار واتخاذ في المحور الأول أيضاً، وكان تصحيح هذه العبارات على عكس

تصحيح العبارات الإيجابية، حيث أعطيت (٤) درجات لـ لا تتحقق، (٣) لتتحقق بدرجة ضعيفة، (٢) لتتحقق بدرجة متوسطة، (١) لتتحقق بدرجة كبيرة.

- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.
- اعتمد الباحث في تحليله للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)^(١)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = (٤ * تكرار تتحقق بدرجة كبيرة + ٣ * تكرار تتحقق بدرجة متوسطة

+ ٢ * تكرار تتحقق بدرجة ضعيفة + ١ * تكرار لا تتحقق) وهذا

بالنسبة للمحور الأول.

التقدير الرقمي = (٣ * تكرار موافق بدرجة كبيرة + ٢ * تكرار موافق بدرجة متوسطة

+ ١ * تكرار موافق بدرجة ضعيفة) وهذا بالنسبة للمحورين الثاني

والثالث

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times 100}{n} = \text{الوزن النسبي}$$

حيث n : عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

$$\frac{\text{الوزن النسبي}}{\text{عدد البدائل}} = \text{الأهمية النسبية أو التقدير المئوي}$$

١ - يرجع في ذلك إلى:

- محمود مهدي البياتي: مرجع سابق.
- أحمد الرفاعي غنيم و نصر محمود صبرى: مرجع سابق
- محمد صالح شراز: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (مكة المكرمة: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٩).
- عماد نشوان: الدليل العملي لمقرر الإحصاء التطبيقي (القدس: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٥).
- سعد زغول بشير: دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS (بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ٢٠٠٣).

- تحديد قوة العبارة كما يأتي:
- المدى الكلى = أعلى وزن نسبي - أقل وزن نسبي
 $= 400 - 100 = 300$ في حالة المحور الأول
 - $= 300 - 100 = 200$ في حالة المحورين الثاني والثالث
 - $\frac{\text{المدى الكلى}}{3} =$ فرق المدى
 $= 100$ في حالة المحور الأول
 - $= 66.66$ في حالة المحورين الثاني والثالث
 - مدى العبارات القوية (من أعلى وزن نسبي إلى (أعلى وزن نسبي - فرق المدى))
 أى من (400 إلى 300) في المحور الأول، ومن (300 إلى 233.34) في المحورين الثاني والثالث.
 - مدى العبارات المتوسطة (من أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للعبارات القوية إلى (أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي لعبارات القوية - فرق المدى)) أى من (299 إلى 200) في المحور الأول، ومن (233.33 إلى 166.67) في المحورين الثاني والثالث.
 - مدى العبارات الضعيفة (من أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للعبارات المتوسطة إلى (من أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للعبارات المتوسطة - فرق المدى)) أى من (199 إلى 100) في المحور الأول، ومن (166.66 إلى 100) في المحورين الثاني والثالث.
- استخدم الباحث اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمدرسين على محاور الاستبانة، وبناءً عليه يقرر الباحث ما إذا كان سيتم التعامل مع عبارات كل محور فى ضوء العينة الكلية، أم سيتعامل مع المديرين والمدرسين كل على حده؛ فإذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدرسين فى الاستجابة على محاور الاستبانة، يتم التعامل إحصائياً مع استجابات كل من المديرين والمدرسين كل على حده، بينما إن لم تكن هناك فروق بينهم يتم التعامل إحصائياً مع كل محور فى ضوء العينة الكلية (مديرين ومدرسين).
- تم حساب قيمة كا² لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق فى اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الأربعة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة ضعيفة - لا تتحقق) بالنسبة لعبارات المحور الأول، ولبدائل الاستجابة

الثلاثة (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة ضعيفة) بالنسبة للمحورين الثانى والثالث، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = مج \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.

ت م = التكرار المتوقع.

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم فى البداية عرض نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائى مع كل محور؛ هل سيكون فى ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - مدرس) كل على حده؟ وجاءت النتائج كما هى موضحة بالجدول الآتى:

جدول (١٢)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (مدير - مدرس) على محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٨٨٥)

المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى	مدير	٩١	١٦٤.٠٣	٢٢.٨٩٧	١٥.٦٢٦	٨٨٣	٠.٠٠١
	مدرس	٧٩٤	١١٩.٩٢	٢٥.٧٨٨			
المحور الثانى: سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	مدير	٩١	١١٩.٢٧	١١.٨٠٧	١.٥٥٢	٨٨٣	غير دالة
	مدرس	٧٩٤	١١٦.٦٥	١٥.٦٠٢			
المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية	مدير	٩١	٤١.٤٧	٦.٤٩٣	-٢.٦٦٥	٨٨٣	٠.٠٠١
	مدرس	٧٩٤	٤٣.٠٣	٥.١١٧			
الدرجة الكلية للاستبانة	مدير	٩١	٣٢٤.٧٨	٢٧.٣٨٣	١٣.٧٧٠	٨٨٣	٠.٠٠١
	مدرس	٧٩٤	٢٧٩.٦٠	٢٩.٨٩١			

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٢) ما يأتي:

❖ بالنسبة للمحور الأول (واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمدرسين على هذا المحور لصالح المديرين (المتوسط الأعلى = ١٦٤.٠٣)، حيث جاءت قيمة (ت = ١٥.٦٢٦) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجة حرية (٨٨٣).

وقد يُرجع الباحث هذه الفروق إلى كَوْن المديرين يعتلون قمة الهرم الإدارى بالمدرسة؛ لذلك كانت معظم استجاباتهم على محور واقع العمليات الإدارية بمدارسهم بالإيجاب، على عكس ما جاءت به استجابات عينة المدرسين بالنسبة لهذا المحور، وهذا سوف يتضح عندما نتناول فيما بعد استجابات كل عينة على هذا المحور على حده.

❖ بالنسبة للمحور الثانى (سُبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية): لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمدرسين على هذا المحور، حيث جاءت قيمة (ت = ١.٥٥٢) غير دالة إحصائياً.

ونستنتج من ذلك: أنه يجب التعامل إحصائياً مع مفردات هذا المحور فى ضوء العينة الكلية (مديرين ومدرسين معاً)، كما سيتضح فيما بعد.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين والمدرسين فى الاستجابة على هذا المحور، إلى أنه على الرغم من الاختلاف بين المديرين والمدرسين حول واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، فإنهم يتفقون على ضرورة إدخال المزيد من التطوير على تلك العمليات من خلال ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من سُبل للتطوير، وسيتضح هذا عندما نتناول فيما بعد استجابات العينة الكلية على هذا المحور.

❖ بالنسبة للمحور الثالث (معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمدرسين على هذا المحور لصالح المدرسين (المتوسط الأعلى = ٤٣.٠٣)، حيث جاءت قيمة (ت = ٢.٦٦٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٨٨٣).

ويمكن أن يُرجع الباحث هذه الفروق التي لصالح المدرسين إلى أن الأغلبية العظمى من المدرسين يوافقون بدرجة كبيرة على أن ما عرض من عبارات في هذا المحور يمثل عائقاً يحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارسهم، في حين يوافق المديرون على هذه المعوقات ولكن بدرجة متوسطة، وهذا سوف يتضح عندما نتناول فيما بعد استجابات كل عينة على هذا المحور على حده.

❖ بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمدرسين على الاستبانة كاملة لصالح المديرين (المتوسط الأعلى = ٣٢٤.٧٨)، حيث جاءت قيمة (ت = ١٣.٧٧٠) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجة حرية (٨٨٣).

مما سبق اتضح للباحث أى المحاور سيتم التعامل معها إحصائياً في ضوء العينة الكلية، وهو المحور الثانى فقط، وأيها سيتم التعامل معه إحصائياً في ضوء كل عينة على حده، وهما المحورين الأول والثالث، وفيما يلي عرض وتفسير نتائج كل محور على حده:

نتائج المحور الأول: واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

نظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من عينة المديرين البالغ عددها (٩١) وعينة المدرسين البالغ عددها (٧٩٤) على هذا المحور، فسنناول استجابات كل عينة منهم على هذا المحور على حدة كالتالى:

أولاً: واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

تتضح رؤية المديرين لواقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من الجدول الآتى:

جدول (١٣)

استجابات المديرين حول واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٩١)

الترتيب	الدالة مستوى	كا	النسبية الأهمية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠.٠٠١	١٣١.٤٦٢	٨٩.٨٤	قوية	٣٥٩.٣٤	٥.٥	٥	٦.٦	٦	١١.٠	١٠	٧٦.٩	٧٠	١
١١	٠.٠٠١	٤٢.٤٩٥	٨٠.٥٠	قوية	٣٢١.٩٨	٦.٦	٦	١٧.٦	١٦	٢٣.١	٢١	٥٢.٧	٤٨	٢
٩	٠.٠٠١	٥٨.١٤٣	٨٤.٠٧	قوية	٣٣٦.٢٦	٤.٤	٤	٧.٧	٧	٣٥.٢	٣٢	٥٢.٧	٤٨	٣
٦	٠.٠٠١	٩٢.٩٥٦	٨٧.٠٩	قوية	٣٤٨.٣٥	٤.٤	٤	١١.٠	١٠	١٦.٥	١٥	٦٨.١	٦٢	٤
٨	٠.٠٠١	٦١.٩٢٣	٨٤.٦٢	قوية	٣٣٨.٤٦	٣.٣	٣	٦.٦	٦	٣٨.٥	٣٥	٥١.٦	٤٧	٥
٤	٠.٠٠١	٩١.٦٣٧	٨٧.٩١	قوية	٣٥١.٦٥	٣.٣	٣	٨.٨	٨	٢٠.٩	١٩	٦٧.٠	٦١	٦
٢.٥	٠.٠٠١	١١٥.٣٧٤	٨٨.١٩	قوية	٣٥٢.٧٥	٦.٦	٦	٧.٧	٧	١٢.١	١١	٧٣.٦	٦٧	٧
٧	٠.٠٠١	٧٢.٣٨٥	٨٦.٢٦	قوية	٣٤٥.٠٥	٢.٢	٢	٤.٤	٤	٣٩.٦	٣٦	٥٣.٨	٤٩	٨
٢.٥	٠.٠٠١	٩٩.٥٤٩	٨٨.١٩	قوية	٣٥٢.٧٥	١.١	١	١٤.٣	١٣	١٥.٤	١٤	٦٩.٢	٦٣	٩
٥	٠.٠٠١	٧٩.٤١٨	٨٧.٦٤	قوية	٣٥٠.٥٥	١.١	١	٨.٨	٨	٢٨.٦	٢٦	٦١.٥	٥٦	١٠
١٠	٠.٠٠١	٦١.٩٢٣	٨٣.٥٢	قوية	٣٣٤.٠٧	٣.٣	٣	٥.٥	٥	٤٥.١	٤١	٤٦.٢	٤٢	١١
١٢	٠.٠٠٥	٨.١٥٤	٦٦.٢١	متوسطة	٢٦٤.٨٣	٣٠.٨	٢٨	١٩.٨	١٨	٣٣.٠	٣٠	١٦.٥	١٥	١٢

درجات الحرية (*) = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٣) ما يأتي:

جاءت استجابات المديرين على واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، فيما عد العبارة رقم (١٢) فجاءت استجابات المديرين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ ما يأتي :

- احتلت العبارة رقم (١) وهي " توضع الاحتياجات والإمكانات الفعلية في الاعتبار أثناء عملية التخطيط المدرسي " المرتبة الأولى في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.٨٤%)، وهي عبارة قوية.

* درجات الحرية = عدد البدائل - ١

- احتلت العبارتان رقم (٧، ٩) وهما " يقوم بالتخطيط المدرسي عناصر بشرية ذات كفاءة عالية" و " يعتمد التخطيط فى المدرسة على نظام جيد للاتصال، ومتابعة وتقييم مستمرين " المرتبة الثانية والنصف فى ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لكل منهما (٨٨.١٩%)، وهى عبارة قوية.
 - احتلت العبارة رقم (٦) وهى " يهتم المخططون بتحديد الوقت المناسب لكل نشاط " المرتبة الرابعة فى ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٩١%)، وهى عبارة قوية.
 - احتلت العبارة رقم (١٠) وهى " تقوم عملية التخطيط على التشاور المستمر بين جميع العاملين بالمدرسة " المرتبة الخامسة فى ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٦٤%)، وهى عبارة قوية.
 - احتلت العبارة رقم (٢) وهى " يراعى التخطيط المدرسى ما يحتمل حدوثه من متغيرات وكيفية مواجهتها " المرتبة قبل الأخيرة (الحادية عشر) فى ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠.٥٠%)، وهى عبارة قوية.
 - احتلت العبارة رقم (١٢) وهى " توجد فجوة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ داخل المدرسة " المرتبة الأخيرة (الثانية عشر) فى ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦.٢١%)، وهى عبارة متوسطة.
- كما تتضح رؤية المدرسين لواقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من الجدول الآتى:

جدول (١٤)

استجابات المدرسين حول واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٧٩٤)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								العبارة
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٠.٠٠١	١٣١.٦٩٣	٥٩.٨٢	متوسطة	٢٣٩.٢٩	١٩.٤	١٥٤	٣٣.١	٢٦٣	٣٦.٣	٢٨٨	١١.٢	٨٩	١
٨	٠.٠٠١	٤١٣.٢٤٤	٥٤.٩١	متوسطة	٢١٩.٦٥	١٥.٩	١٢٦	٥٣.٥	٤٢٥	٢٥.٧	٢٠٤	٤.٩	٣٩	٢
٧	٠.٠٠١	١٨٩.٣١٥	٥٩.٢٠	متوسطة	٢٣٦.٧٨	١٦.٠	١٢٧	٤٣.٥	٣٤٥	٢٨.٣	٢٢٥	١٢.٢	٩٧	٣
١١	٠.٠٠١	٥٤٦.٥٢٤	٤٠.٤٩	ضعيفة	١٦١.٩٦	٥٨.٦	٤٦٥	٢٤.٤	١٩٤	١٣.٥	١٠٧	٣.٥	٢٨	٤
١	٠.٠٠١	١١٩.٤٢١	٦٤.٢٦	متوسطة	٢٥٧.٠٥	١٢.٥	٩٩	٣٩.٠	٣١٠	٢٧.٥	٢١٨	٢١.٠	١٦٧	٥
٢	٠.٠٠١	٣٦٣.٨٥٤	٦١.٣٧	متوسطة	٢٤٥.٤٧	٧.٩	٦٣	٤٨.٧	٣٨٧	٣٣.٢	٢٦٤	١٠.١	٨٠	٦
٣	٠.٠٠١	٢٠٨.٢٢٧	٦٠.٦٨	متوسطة	٢٤٢.٧٠	١٧.١	١٣٦	٣٢.٠	٢٥٤	٤١.٩	٣٣٣	٨.٩	٧١	٧
٤	٠.٠٠١	٥٦.٢٢٧	٦٠.٣٠	متوسطة	٢٤١.١٨	٢٠.٨	١٦٥	٣٥.٩	٢٨٥	٢٤.٧	١٩٦	١٨.٦	١٤٨	٨
٦	٠.٠٠١	٢٩٨.٨١٦	٥٩.٢٦	متوسطة	٢٣٧.٠٣	١٣.٦	١٠٨	٤٢.١	٣٣٤	٣٨.٠	٣٠٢	٦.٣	٥٠	٩
٩	٠.٠٠١	٢٨٨.٩٩٢	٤٨.٥٨	ضعيفة	١٩٤.٣٣	٣٢.٧	٢٦٠	٤٤.٥	٣٥٣	١٨.٥	١٤٧	٤.٣	٣٤	١٠
١٠	٠.٠٠١	٢٨٧.٦٦٢	٤٨.٢١	ضعيفة	١٩٢.٨٢	٣٤.٣	٢٧٢	٤٤.٠	٣٤٩	١٦.٥	١٣١	٥.٣	٤٢	١١
١٢	٠.٠٠١	٦٠٨.٨٢١	٤٠.٣٠	ضعيفة	١٦١.٢١	٤.٥	٣٦	١٣.٩	١١٠	١٩.٩	١٥٨	٦١.٧	٤٩٠	١٢

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٤) ما يأتي:

جاءت استجابات المدرسين على واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة رقم (١٢) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، بينما جاءت استجابات المدرسين بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين رقمي (٧،٩) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيمتي (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، كما جاءت استجابات المدرسين بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات رقم (٢)، ٣، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١١) لصالح البديل (تتحقق بدرجة ضعيفة)، حيث جاءت قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، وأخيراً جاءت استجابات المدرسين بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة رقم (٤) لصالح البديل (لا تتحقق)، حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٥) وهي " يساعد التخطيط المدرسي على توفير الوقت أثناء عملية التنفيذ " المرتبة الأولى في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤.٢٦%)، وهي عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهي " يهتم المخططون بتحديد الوقت المناسب لكل نشاط " المرتبة الثانية في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١.٣٧%)، وهي عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٧) وهي " يقوم بالتخطيط المدرسي عناصر بشرية ذات كفاءة عالية " المرتبة الثالثة في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٦٨%)، وهي عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٨) وهي " تتوافر بالمدرسة قاعدة بيانات دقيقة وكافية " المرتبة الرابعة في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٣٠%)، وهي عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (١) وهي " توضع الاحتياجات والإمكانات الفعلية في الاعتبار أثناء عملية التخطيط المدرسي " المرتبة الخامسة في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٨٢%)، وهي عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٤) وهي " يشارك جميع العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط " المرتبة قبل الأخيرة (الحادية عشر) في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٠.٤٩%)، وهي عبارة ضعيفة.
- احتلت العبارة رقم (١٢) وهي " توجد فجوة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ داخل المدرسة " المرتبة الأخيرة (الثانية عشر) في ترتيب واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٠.٣٠%)، وهي عبارة ضعيفة.

تعليق الباحث علي نتائج واقع عملية التخطيط لدى كل من المديرين والمدرسين

تأسيساً على النتائج السابقة في الجدولين رقم (١٣، ١٤) يتضح للباحث مدى الاختلاف بين استجابات المديرين والمدرسين حول واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ ففي حين يرى المديرون أن واقع عملية التخطيط بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ما

ينبغي أن يكون، أي يخلو من المشاكل ولا تشويه أية شائبة، يرى المدرسون أن واقع عملية التخطيط تتنابه مجموعة من المشكلات؛ مرتبة حسب استجابات العينة أو حسب الأهمية النسبية عكسياً كالآتي:

- ١- توجد فجوة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ داخل المدرسة.
- ٢- ندرة مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط.
- ٣- عدم وجود لجنة عمل تراقب تنفيذ الخطة داخل المدرسة من أجل فعالية تنفيذ الخطة وتطويرها.
- ٤- لا تقوم عملية التخطيط المدرسي على التشاور المستمر بين جميع العاملين بالمدرسة.
- ٥- لا يراعى التخطيط المدرسي ما يحتمل حدوثه من متغيرات وكيفية مواجهتها.
- ٦- لا يقوم بالتخطيط المدرسي عناصر بشرية ذات كفاءة عالية.

ثانياً: واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

تتضح رؤية المديرين لواقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من الجدول الآتي:

جدول (١٥)

استجابات المديرين حول واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٩١)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢٤	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								الترتيب
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٠.٠٠١	١١١.٤١٨	٨٨.٧٤	قوية	٣٥٤.٩٥	٤.٤	٤	٨.٨	٨	١٤.٣	١٣	٧٢.٥	٦٦	١
٧	٠.٠٠١	٧٩.٤١٨	٨٥.٩٨	قوية	٣٤٣.٩٥	٢.٢	٢	١.١	١	٤٧.٣	٤٣	٤٩.٤	٤٥	٢
٤	٠.٠٠١	١٠٧.٧٢٥	٨٩.٨٤	قوية	٣٥٩.٣٤	٣.٣	٣	٤.٤	٤	٢٢.٠	٢٠	٧٠.٣	٦٤	٣
٦	٠.٠٠١	٧٥.٩٠١	٨٦.٢٦	قوية	٣٤٥.٠٥	٢.٢	٢	١٣.٢	١٢	٢٢.٠	٢٠	٦٢.٦	٥٧	٤
٩	٠.٠٠١	٥٣.٧٤٧	٨٣.٢٤	قوية	٣٣٢.٩٧	٥.٥	٥	٨.٨	٨	٣٣.٠	٣٠	٥٢.٧	٤٨	٥
٨	٠.٠٠١	٧٠.٠١١	٨٥.٧٢	قوية	٣٤٢.٨٦	١.١	١	٥.٥	٥	٤٢.٩	٣٩	٥٠.٥	٤٦	٦
٣	٠.٠٠١	١٢١.٧٠٣	٩١.٤٨	قوية	٣٦٥.٩٣	١.١	١	٥.٥	٥	١٩.٨	١٨	٧٣.٦	٦٧	٧
٢	٠.٠٠١	١٤١.٠٤٤	٩٢.٥٨	قوية	٣٧٠.٣٣	٢.٢	٢	٣.٣	٣	١٦.٥	١٥	٧٨.٠	٧١	٨
١	٠.٠٠١	١٧٣.٥٧١	٩٤.٢٣	قوية	٣٧٦.٩٢	١.١	١	٥.٥	٥	٨.٨	٨	٨٤.٦	٧٧	٩

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٥) ما يأتي:

جاءت استجابات المديرين على واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٩) وهي " يساعد التنظيم على رفع الروح المعنوية للعاملين " المرتبة الأولى في ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤.٢٣%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٨) وهي " يساعد التنظيم على تحقيق الأهداف " المرتبة الثانية في ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٥٨%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٧) وهي " يعمل التنظيم على تقليل الازدواجية في أداء الأعمال " المرتبة الثالثة في ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٤٨%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهي " يتم تقسيم العمل بين الأفراد، بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن جزء محدد من العمل " المرتبة السابعة في ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٩٨%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهي " يقلل التنظيم من الخلافات بين العاملين " المرتبة قبل الأخيرة (الثامنة) في ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٧٢%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهي " يسمح التنظيم بمواجهة التغييرات في المدرسة وخارجها " المرتبة الأخيرة (التاسعة) في ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣.٢٤%)، وهي عبارة قوية.

كما تتضح رؤية المدرسين لواقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من

الجدول الآتي:

جدول (١٦)

استجابات المدرسين حول واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٧٩٤)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البديائل								
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٠.٠٠١	٩١.٠٨٨	٦٤.٣٠	متوسطة	٢٥٧.١٨	١٤.٦	١١٦	٣٢.٤	٢٥٧	٣٤.٣	٢٧٢	١٨.٨	١٤٩	١
٣	٠.٠٠١	٨٨.٧٩١	٦٩.٤٩	متوسطة	٢٧٧.٩٦	١١.٢	٨٩	٢٧.٣	٢١٧	٣٣.٨	٢٦٨	٢٧.٧	٢٢٠	٢
٤	٠.٠٠١	١٥٥.٩٧٥	٦٦.٠٦	متوسطة	٢٦٤.٢٣	١١.٨	٩٤	٢٩.٨	٢٣٧	٤٠.٦	٣٢٢	١٧.٨	١٤١	٣
٧	٠.٠٠١	٣٤٨.٤٥٨	٥٩.٠٤	متوسطة	٢٣٦.١٥	١١.٣	٩٠	٥٠.٠	٣٩٧	٢٩.٨	٢٣٧	٨.٨	٧٠	٤
٩	٠.٠٠١	١٩١.٧٨٣	٥٢.٧٤	متوسطة	٢١٠.٩٦	٢٨.٣	٢٢٥	٣٦.٨	٢٩٢	٣٠.٥	٢٤٢	٤.٤	٣٥	٥
٨	٠.٠٠١	٤٤.٧٠٠	٥٧.٨٧	متوسطة	٢٣١.٤٩	٢٦.٢	٢٠.٨	٣٣.٩	٢٦٩	٢٢.٢	١٧٦	١٧.٨	١٤١	٦
٦	٠.٠٠١	٧١.٣٤٠	٦٤.٢٦	متوسطة	٢٥٧.٠٥	٢٠.٤	١٦٢	٢١.٩	١٧٤	٣٧.٩	٣٠١	١٩.٨	١٥٧	٧
١	٠.٠٠١	٢٢٧.٤٥١	٧٥.٦٦	قوية	٣٠٢.٦٤	٢.٩	٢٣	٣٠.٤	٢٤١	٢٨.٠	٢٢٢	٣٨.٨	٣٠.٨	٨
٢	٠.٠٠١	٥٧.٨٧٩	٧٠.٠٣	متوسطة	٢٨٠.١٠	١٦.٥	١٣١	٢١.٤	١٧٠	٢٧.٦	٢١٩	٣٤.٥	٢٧٤	٩

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٦) ما يأتي:

جاءت استجابات المدرسين على واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين رقم (٨،٩) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣، بينما جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين رقم (١، ٢، ٣، ٧) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيمتي (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣، وأخيراً جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات رقم (٤، ٥، ٦) لصالح البديل (تتحقق بدرجة ضعيفة)، حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها

فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٨) وهى " يساعد التنظيم على تحقيق الأهداف " المرتبة الأولى فى ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥.٦٦%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٩) وهى " يساعد التنظيم على رفع الروح المعنوية للعاملين " المرتبة الثانية فى ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠.٠٣%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " يتم تقسيم العمل بين الأفراد، بحيث يكون كل شخص مسئولاً عن جزء محدد من العمل " المرتبة الثالثة فى ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩.٤٩%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٤) وهى " تتفق أهداف كل جزء من التنظيم مع هدف التنظيم ككل " المرتبة السابعة فى ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٠٤%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " يقلل التنظيم من الخلافات بين العاملين " المرتبة قبل الأخيرة (الثامنة) فى ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٠٤%)، وهى عبارة متوسطة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، فى حين تتحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة أو متوسطة من وجهة نظر عينة المديرين، وتتحقق بدرجة ضعيفة أو لا تتحقق من وجهة نظر عينة المدرسين.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " يسمح التنظيم بمواجهة التغييرات فى المدرسة وخارجها " المرتبة الأخيرة (التاسعة) فى ترتيب واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٢.٧٤%)، وهى عبارة متوسطة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، فى حين تتحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة أو متوسطة من وجهة نظر عينة المديرين، وتتحقق بدرجة ضعيفة أو لا تتحقق من وجهة نظر عينة المدرسين.

تعليق الباحث على نتائج واقع عملية التنظيم لدى كل من المديرين والمدرسين

تأسيساً على النتائج السابقة فى الجدولين رقم (١٦،١٥) يتضح للباحث مدى الاختلاف بين استجابات المديرين والمدرسين حول واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ ففى حين يرى المديرون أن واقع عملية التنظيم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ما

ينبغي أن يكون، أى يخلو من المشاكل ولا تشوبه أية شائبة، يرى المدرسون أن واقع عملية التنظيم تتنابه مجموعة من المشكلات؛ مرتبة حسب استجابات العينة أو حسب الأهمية النسبية عكسياً كالآتى:

- ١- جمود التنظيم بما لا يسمح بمواجهة التغييرات فى المدرسة وخارجها.
- ٢- لا يساعد التنظيم على تقليل الخلافات بين العاملين.
- ٣- هناك تناقض بين أهداف كل جزء من التنظيم مع هدف التنظيم ككل.
- ٤- الازدواجية فى أداء الأعمال.
- ٥- لا يتم الإعلان صراحة عن الهدف من التنظيم لكل العاملين بالمدرسة.
- ٦- قلة تفويض السلطة اللازمة لقيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم.

ثالثاً: واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

تتضح رؤية المديرين لواقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من الجدول الآتى:

جدول (١٧)

استجابات المديرين حول واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

(ن = ٩١)

الترتيب	مستوى الدلالة	ن	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبى	البدائل								العبارة
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٠.٠٠١	٧٦.٢٥٣	٨٥.٩٩	قوية	٣٤٣.٩٦	٢.٢	٢	٢.٢	٢	٤٥.١	٤١	٥٠.٥	٤٦	١
٢	٠.٠٠١	١٦٨.٥٦٠	٩٤.٢٣	قوية	٣٧٦.٩٢	٢.٢	٢	٢.٢	٢	١٢.١	١١	٨٣.٥	٧٦	٢
١	٠.٠٠١	١٩٢.٩١٢	٩٥.٦١	قوية	٣٨٢.٤٢	١.١	١	٣.٣	٣	٧.٧	٧	٨٧.٩	٨٠	٣
٣	٠.٠٠١	٩٨.٢٣١	٨٧.٩١	قوية	٣٥١.٦٥	٤.٤	٤	٨.٨	٨	١٧.٦	١٦	٦٩.٢	٦٣	٤
٧.٥	٠.٠٠١	٥٠.٧٥٨	٨٠.٥٠	قوية	٣٢١.٩٨	٤.٤	٤	٨.٨	٨	٤٧.٣	٤٣	٣٩.٦	٣٦	٥
٤	٠.٠٠١	٨٧.٠٦٦	٨٧.٣٦	قوية	٣٤٩.٤٥	٥.٥	٥	٤.٤	٤	٢٥.٣	٢٣	٦٤.٨	٥٩	٦
٩	٠.٠٠١	٣٥.٧٢٥	٧٩.٩٥	قوية	٣١٩.٧٨	٤.٤	٤	١٨.٧	١٧	٢٩.٧	٢٧	٤٧.٣	٤٣	٧
٧.٥	٠.٠٠١	٤٥.٢٢٠	٨٠.٥٠	قوية	٣٢١.٩٨	٣.٣	٣	١٢.١	١١	٤٤.٠	٤٠	٤٠.٧	٣٧	٨
٦	٠.٠٠١	٧٠.٣٦٣	٨٥.٤٤	قوية	٣٤١.٧٦	٣.٣	٣	٣.٣	٣	٤١.٨	٣٨	٥١.٦	٤٧	٩

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٧) ما يأتي:

جاءت استجابات المديرين على واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، فيما عدا العبارتين رقم (٥، ٨) فجاءت استجابات المديرين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٣) وهي " يحرص مدير المدرسة على تزويد العاملين بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر " المرتبة الأولى في ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٥.٦١%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهي " يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع الإداريين لتعريف كل موظف باختصاصاته طبقاً للوائح والقرارات المنظمة " المرتبة الثانية في ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤.٢٣%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٤) وهي " تقوم إدارة المدرسة بتجميع البيانات الممكنة لملء بطاقة لكل طالب للإستعانة بها في توجيهه دراسياً " المرتبة الثالثة في ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٩١%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارتان رقم (٥، ٨) وهما " تعقد إدارة المدرسة ندوات لتوجيه الآباء نحو أهمية التعاون بين البيت والمدرسة " و " يتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من مصدر واحد " المرتبة قبل الأخيرة (السابعة والنصف) في ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٠.٥٠%)، وهما عبارات قويتان.

- احتلت العبارة رقم (٧) وهي " تعمل المدرسة على توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين " المرتبة الأخيرة (التاسعة) في ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩.٩٥%)، وهي عبارة قوية.

كما تتضح رؤية المدرسين لواقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من

الجدول الآتي:

جدول (١٨)

استجابات المدرسين حول واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٧٩٤)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢٤	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البيانات								العبارة
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٠.٠٠١	٨٨.٥٨٩	٦٣.١٣	متوسطة	٢٥٢.٥٢	١٥.٤	١٢٢	٣٥.٠	٢٧٨	٣١.٤	٢٤٩	١٨.٣	١٤٥	١
٢	٠.٠٠١	٩٢.٨٤١	٦٦	متوسطة	٢٦٣.٩٨	١٢.١	٩٦	٣٥.١	٢٧٩	٢٩.٥	٢٣٤	٢٣.٣	١٨٥	٢
١	٠.٠٠١	٧٠.٧٣٦	٧٠.٠٦	متوسطة	٢٨٠.٢٣	١٢.٥	٩٩	٢٦.٦	٢١١	٢٩.٢	٢٣٢	٣١.٧	٢٥٢	٣
٥	٠.٠٠١	١١٢.٠٠٥	٥٩.٢٩	متوسطة	٢٣٧.١٥	١٩.١	١٥٢	٣٨.٣	٣٠.٤	٢٨.٨	٢٢٩	١٣.٧	١٠٩	٤
٧	٠.٠٠١	١٣٢.٠٩٦	٥٢.٢٤	متوسطة	٢٠٨.٩٤	٣٩.٧	٣١٥	٢٢.٨	١٨١	٢٦.٤	٢١٠	١١.١	٨٨	٥
٨	٠.٠٠١	١٢٩.٨٧٩	٥١.٨٦	متوسطة	٢٠٧.٤٣	٣٦.٩	٢٩٣	٢٧.٧	٢٢٠	٢٦.٤	٢١٠	٨.٩	٧١	٦
٩	٠.٠٠١	٢٣٠.١٧١	٤٨.٤٠	ضعيفة	١٩٣.٥٨	٣٧.٠	٢٩٤	٣٦.٠	٢٨٦	٢٣.٣	١٨٥	٣.٧	٢٩	٧
٦	٠.٠٠١	٣٢.٥٤٩	٥٨.٢٢	متوسطة	٢٣٢.٨٧	٢٧.١	٢١٥	٣٢.٢	٢٥٦	٢١.٤	١٧٠	١٩.٣	١٥٣	٨
٤	٠.٠٠١	١٧٨.٧٨٦	٦١.٢٧	متوسطة	٢٤٥.٠٩	١٦.٦	١٣٢	٣٢.٤	٢٥٧	٤٠.٣	٣٢٠	١٠.٧	٨٥	٩

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٨) ما يأتي:

جاءت استجابات المدرسين على واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة رقم (٣) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، بينما جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة رقم (٩) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)؛ حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية =

٣، كما جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى العبارات رقم (١)، ٢، ٤، ٨) لصالح البديل (تتحقق بدرجة ضعيفة)، حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، وأخيراً جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى العبارات رقم (٥، ٦، ٧) لصالح البديل (لا تتحقق)؛ حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبى لها فيلاحظ الآتى :

- احتلت العبارة رقم (٣) وهى " يحرص مدير المدرسة على تزويد العاملين بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر " المرتبة الأولى فى ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠.٠٦%)، وهى عبارة متوسطة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين؛ حيث تتحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة المديرين والمدرسين.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع الإداريين لتعريف كل موظف باختصاصاته طبقاً للوائح والقرارات المنظمة " المرتبة الثانية فى ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦%)، وهى عبارة متوسطة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، فى حين تتحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة المديرين، وتتحقق بدرجة متوسطة أو ضعيفة من وجهة نظر المدرسين.
- احتلت العبارة رقم (١) وهى " يحرص مدير المدرسة على توجيه المعلمين من خلال الزيارات المستمرة للفصول " المرتبة الثالثة فى ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣.١٣%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " تعقد إدارة المدرسة ندوات لتوجيه الآباء نحو أهمية التعاون بين البيت والمدرسة " المرتبة السابعة فى ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٢٩%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " يتم اتباع الأسلوب الديمقراطي فى عملية التوجيه بالمدرسة " المرتبة قبل الأخيرة (الثامنة) فى ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥١.٨٦%)، وهى عبارة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم (٧) وهي " تعمل المدرسة على توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين " المرتبة الأخيرة (التاسعة) في ترتيب واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٨.٤٠%)، وهي عبارة ضعيفة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، في حين تتحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة أو متوسطة من وجهة نظر عينة المديرين، وتتحقق بدرجة ضعيفة أو لا تتحقق من وجهة نظر المدرسين.

تعليق الباحث علي نتائج واقع عملية التوجيه لدى كل من المديرين والمدرسين

تأسيساً على النتائج السابقة في الجدولين رقم (١٧، ١٨) يتضح للباحث مدى الاختلاف بين استجابات المديرين والمدرسين حول واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ ففي حين يرى المديرون أن واقع عملية التوجيه بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ما ينبغي أن يكون، أي يخلو من المشاكل ولا تشوبه أية شائبة، يرى المدرسون أن واقع عملية التوجيه تتنابه مجموعة من المشكلات منها مرتبة حسب استجابات العينة أو حسب الأهمية النسبية عكسياً كالاتي:

- ١- لا تعمل المدرسة على توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين.
- ٢- لا يتم اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه بالمدرسة.
- ٣- لا تعقد إدارة المدرسة ندوات لتوجيه الآباء نحو أهمية التعاون بين الأسرة والمدرسة.
- ٤- لا تقوم إدارة المدرسة بتجميع البيانات الممكنة لملء بطاقة لكل طالب للاستعانة بها في توجيهه دراسياً.
- ٥- يتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من أكثر مصدر.
- ٦- قلة حرص المديرين على توجيه المعلمين من خلال الزيارات المستمرة للفصول.

رابعاً: واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

تتضح رؤية المديرين لواقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي من الجدول الآتي:

جدول (١٩)

استجابات المديرين حول واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٩١)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢ ك	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								الدرجة
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠.٠٠١	١٣٠.٤٠٧	٩١.٧٦	قوية	٣٦٧.٠٣	٢.٢	٢	٤.٤	٤	١٧.٦	١٦	٧٥.٨	٦٩	١
٢	٠.٠٠١	١٢٤.٦٠٤	٩٠.٩٤	قوية	٣٦٣.٧٤	٣.٣	٣	٤.٤	٤	١٧.٦	١٦	٧٤.٧	٦٨	٢
٨	٠.٠٠١	٢٩.٢٢٠	٧٥.٨٣	قوية	٣٠٣.٣٠	٥.٥	٥	١٨.٧	١٧	٤٢.٩	٣٩	٣٣.٠	٣٠	٣
٦	٠.٠٠١	٣٣.١٧٦	٧٨.٨٥	قوية	٣١٥.٣٨	٦.٦	٦	١٩.٨	١٨	٢٥.٣	٢٣	٤٨.٤	٤٤	٤
٤	٠.٠٠١	٦٦.٣١٩	٨٣.٧٩	قوية	٣٣٥.١٦	٣.٣	٣	١٨.٧	١٧	١٧.٦	١٦	٦٠.٤	٥٥	٥
٥	٠.٠٠١	٥٠.٤٠٧	٧٩.٤٠	قوية	٣١٧.٥٨	١٣.٢	١٢	١٣.٢	١٢	١٦.٥	١٥	٥٧.١	٥٢	٦
٧	٠.٠٠١	٣٣.٦١٥	٧٨.٣٠	قوية	٣١٣.١٩	٣٨.٥	٣٥	٤٠.٧	٣٧	١٦.٥	١٥	٤.٤	٤	٧
١٠	٠.٠٠١	١٣.٠٤٤	٦٦.٤٨	متوسطة	٢٦٥.٩٣	٣٧.٤	٣٤	١٢.١	١١	٢٩.٧	٢٧	٢٠.٩	١٩	٨
٩	٠.٠٠١	٢٩.٥٧١	٧٢.٨٠	متوسطة	٢٩١.٢١	٤٧.٣	٤٣	١١.٠	١٠	٢٧.٥	٢٥	١٤.٣	١٣	٩
٣	٠.٠٠١	٨٣.٧٢٥	٨٨.١٩	قوية	٣٥٢.٧٥	٥٨.٢	٥٣	٣٧.٤	٣٤	٣.٣	٣	١.١	١	١٠

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٩) ما يأتي:

جاءت استجابات المديرين على واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت جميع قيم (ك^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، كما جاءت استجابات المديرين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (٣) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)؛ حيث جاءت جميع قيم (ك^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣. وجاءت استجابات المديرين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية

فى العبارة (٧) لصالح البديل (تتحقق بدرجة ضعيفة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية =٣، وأخيراً استجابات المديرين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى العبارات (٨، ٩، ١٠) لصالح البديل (لا تتحقق)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية =٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبى لها فيلاحظ الآتى :

- احتلت العبارة رقم (١) وهى " يتم إتخاذ القرار بعد دراسة متأنية وتفكير عميق " المرتبة الأولى فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٧٦%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " يتوافر بالمدرسة قاعدة بيانات تساعد فى عملية صنع واتخاذ القرار " المرتبة الثانية فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٩٤%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (١٠) وهى " تؤثر اللوائح والقوانين على اتخاذ القرارات داخل المدرسة " المرتبة الثالثة فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.١٩%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٣) وهى " يتم مشاركة جميع الأطراف المعنية فى عملية صناعة القرار " المرتبة الثامنة فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥.٨٣%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٩) وهى " يعتمد متخذو القرارات المدرسية على الوظيفة وليس على الكفاءة " المرتبة قبل الأخيرة (التاسعة) فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢.٨٠%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٨) وهى " تتدخل الأهواء والميول الشخصية فى عملية صنع القرارات واتخاذها " المرتبة الأخيرة (العاشرة) فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦.٤٨%)، وهى عبارة متوسطة.

كما تتضح رؤية المدرسين لواقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من الجدول الآتي:

جدول (٢٠)

استجابات المدرسين حول واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٧٩٤)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢٤	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								البدائل
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٠.٠٠١	٢١٧.٢٤٤	٦٠.٥٢	متوسطة	٢٤٢.٠٧	١٣.٤	١٠.٦	٤٦.١	٣٦٦	٢٥.٧	٢٠.٤	١٤.٩	١١٨	١
٤	٠.٠٠١	١٦١.٧٥٨	٥٥.٨٩	متوسطة	٢٢٣.٥٥	٢٢.٤	١٧٨	٤١.٣	٣٢٨	٢٦.٦	٢١١	٩.٧	٧٧	٢
٦	٠.٠٠١	٢٤١.٦٥٧	٤٧.٣٣	ضعيفة	١٨٩.٣٠	٤٠.٦	٣٢٢	٣٤.٤	٢٧٣	٢٠.٣	١٦١	٤.٨	٣٨	٣
٥	٠.٠٠١	١٥٨.٤٧٤	٥٢.٢٤	متوسطة	٢٠٨.٩٤	٣١.٠	٢٤٦	٣٥.٤	٢٨١	٢٧.٣	٢١٧	٦.٣	٥٠	٤
٣	٠.٠٠١	١٦٢.٢٠٢	٦٠.٣٩	متوسطة	٢٤١.٥٦	١٨.٥	١٤٧	٣١.٧	٢٥٢	٣٩.٤	٣١٣	١٠.٣	٨٢	٥
١	٠.٠٠١	٣٠٦.٩١٩	٦٠.٩٩	متوسطة	٢٤٣.٩٥	١٠.٢	٨١	٤٥	٣٥٧	٣٥.٥	٢٨٢	٩.٣	٧٤	٦
٧	٠.٠٠١	١٩١.٧٦٣	٤٩.٥٩	ضعيفة	١٩٨.٣٦	٤.٩	٣٩	٢٦.١	٢٠.٧	٣١.٥	٢٥٠	٣٧.٥	٢٩٨	٧
١٠	٠.٠٠١	٣٩٢.٨٥١	٤٤.٢٤	ضعيفة	١٧٦.٩٥	٧.٤	٥٩	١٦.١	١٢٨	٢٢.٤	١٧٨	٥٤.٠	٤٢٩	٨
٩	٠.٠٠١	٢٣٩.٨٢٤	٤٨.٢٧	ضعيفة	١٩٣.٠٧	٩.١	٧٢	٢١.٩	١٧٤	٢٢.٠	١٧٥	٤٧.٠	٣٧٣	٩
٨	٠.٠٠١	٢٤١.٨٦٩	٤٨.٣٠	ضعيفة	١٩٣.٢٠	٩.١	٧٢	٢٢.٢	١٧٦	٢١.٧	١٧٢	٤٧.١	٣٧٤	١٠

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٠) ما يأتي:

جاءت استجابات المدرسين على واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات رقم (٧، ٨، ٩، ١٠) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣، بينما جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة رقم (٥) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)؛ حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣، كما جاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات رقم (١، ٢، ٤، ٦) لصالح البديل (تتحقق بدرجة ضعيفة)، حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣، وأخيراً جاءت استجابات المدرسين على

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة رقم (٣) لصالح البديل (لا تتحقق)، حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتى :

- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " تتسم عملية صناعة القرارات واتخاذها داخل المدرسة بالمرونة، بحيث يكون هناك بدائل عند فشل القرار الأسمى " المرتبة الأولى في ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٩٩%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (١) وهى " يتم إتخاذ القرار بعد دراسة متأنية وتفكير عميق " المرتبة الثانية في ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٥٢%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " يوضع فى الاعتبار أثناء اتخاذ القرار البيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها، وكذلك من هم موضع القرار من حيث الإلتخاذ والتنفيذ والتأثر " المرتبة الثالثة في ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٣٩%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (١٠) وهى " تؤثر اللوائح والقوانين على إتخاذ القرارات داخل المدرسة " المرتبة الثامنة في ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٨.٣٠%)، وهى عبارة ضعيفة.
- احتلت العبارة رقم (٩) وهى " يعتمد متخذو القرارات المدرسية على الوظيفة وليس على الكفاءة " المرتبة قبل الأخيرة (التاسعة) في ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٨.٢٧%)، وهى عبارة ضعيفة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، فى حين لا تتحقق هذه العبارة من وجهة نظر عينة المديرين، وتتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر المدرسين.

- احتلت العبارة رقم (٨) وهى " تتدخل الأهواء والميول الشخصية فى عملية صنع القرارات واتخاذها" المرتبة الأخيرة (العاشرة) فى ترتيب واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٤.٢٤%)، وهى عبارة ضعيفة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، فى حين لا تتحقق هذه العبارة من وجهة نظر عينة المديرين، وتتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر المدرسين.

تعليق الباحث على نتائج واقع عملية صناعة القرار واتخاذها لدى كلٍ من المديرين والمدرسين

تأسيساً على النتائج السابقة فى الجدولين رقم (٢٠،١٩) يتضح للباحث مدى الاختلاف بين استجابات المديرين والمدرسين حول واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ ففى حين يرى المديرين أن واقع عملية صناعة القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ما ينبغى أن يكون، أى يخلو من المشاكل ولا تشوبه أية شائبة، يرى المدرسون أن واقع عملية صناعة القرار واتخاذها تتنابه مجموعة من المشكلات منها مرتبة حسب استجابات العينة أو حسب الأهمية النسبية عكسياً كالاتى:

- ١- تتدخل الأهواء والميول الشخصية فى عملية صنع القرارات واتخاذها.
- ٢- يعتمد متخذو القرارات المدرسية على الوظيفة وليس على الكفاءة.
- ٣- تؤثر اللوائح والقوانين على اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- ٤- ينتاب متخذ القرار داخل المدرسة فى بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار.
- ٥- عدم مشاركة جميع الأطراف المعنية فى عملية صناعة القرار بالمدرسة.

خامساً: واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

تتضح رؤية المديرين لواقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من الجدول الآتي:

جدول (٢١)

استجابات المديرين حول واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٩١)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								العبارات
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٠.٠٠١	٦٣.٦٨١	٨٤.٨٩	قوية	٣٣٩.٥٦	١.١	١	٧.٧	٧	٤١.٨	٣٨	٤٩.٥	٤٥	١
١	٠.٠٠١	٩٧.٤٤٠	٨٩.٠١	قوية	٣٥٦.٠٤	١.١	١	٩.٩	٩	٢٠.٩	١٩	٦٨.١	٦٢	٢
٥	٠.٠٠١	٨٣.٩٨٩	٨٣.٢٤	قوية	٣٣٢.٩٧	١٤.٣	١٣	٤.٤	٤	١٥.٤	١٤	٦٥.٩	٦٠	٣
٨	٠.٠٠١	٣٢.٠٣٣	٧٦.٣٧	قوية	٣٠٥.٤٩	١٤.٣	١٣	٦.٦	٦	٣٨.٥	٣٥	٤٠.٧	٣٧	٤
٧	٠.٠٠١	٦٠.٠٧٧	٨٠.٥٠	قوية	٣٢١.٩٨	١٥.٤	١٤	٦.٦	٦	١٨.٧	١٧	٥٩.٣	٥٤	٥
٦	٠.٠٠١	٧٣.٠٨٨	٨١.٨٧	قوية	٣٢٧.٤٧	١٣.٢	١٢	٩.٩	٩	١٣.٢	١٢	٦٣.٧	٥٨	٦
٢	٠.٠٠١	٨٠.٢٠٩	٨٦.٨١	قوية	٣٤٧.٢٥	٣.٣	٣	٩.٩	٩	٢٣.١	٢١	٦٣.٧	٥٨	٧
٤	٠.٠٠١	٦٠.٥١٦	٨٤.٣٤	قوية	٣٣٧.٣٦	٢.٢	٢	٧.٧	٧	٤٠.٧	٣٧	٤٩.٥	٤٥	٨

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢١) ما يأتي:

جاءت استجابات المديرين على واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتى :

- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " يتناول التقويم كل جوانب العملية التعليمية بالمدرسة " المرتبة الأولى فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.٠١%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٧) وهى " يتم إعلان الأفراد المسؤولين بنتائج عملية التقويم " المرتبة الثانية فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.٨١%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (١) وهى " توجد ثقافة إيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقويم " المرتبة الثالثة فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤.٨٩%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " تتسم أدوات التقويم بالموضوعية والصدق " المرتبة السادسة فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١.٨٧%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " يشترك فى عملية التقويم جميع العاملين بالمدرسة " المرتبة قبل الأخيرة (السابعة) فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠.٥٠%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٤) وهى " تستمر عملية التقويم من بداية المشروع حتى نهايته " المرتبة الأخيرة (الثامنة) فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦.٣٧%)، وهى عبارة قوية.

كما تتضح رؤية المدرسين لواقع عملية صناعة واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من الجدول الآتى:

جدول (٢٢)

استجابات المدرسين حول واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

(ن = ٧٩٤)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل								الترتيب
						لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٠.٠٠١	١٧٢.١٧٦	٦٢.١٢	متوسطة	٢٤٨.٤٩	١٢.٨	١.٠٢	٤٠.٦	٣٢٢	٣١.٩	٢٥٣	١٤.٧	١١٧	١
٦	٠.٠٠١	١٠١.١٦٤	٥٧.٧٢	متوسطة	٢٣٠.٨٦	٢٢.٢	١٧٦	٣٨.٣	٣٠.٤	٢٦.١	٢٠.٧	١٣.٥	١٠.٧	٢
١	٠.٠٠١	٢٠٦.٩٥٧	٦٥.٦٨	متوسطة	٢٦٢.٧٢	٧.٦	٦.٠	٤١.٧	٣٣١	٣١.٢	٢٤٨	١٩.٥	١٥٥	٣
٥	٠.٠٠١	٦٩.٥٨٧	٥٨.٢٢	متوسطة	٢٣٢.٨٧	٢٤.٩	١٩٨	٣٠.٢	٢٤٠	٣١.٩	٢٥٣	١٣.٠	١٠.٣	٤
٨	٠.٠٠١	٢٠٦.٤٣٣	٥٦.٢٧	متوسطة	٢٢٥.٠٦	٢٠.٣	١٦١	٤٦.٠	٣٦٥	٢٢.٢	١٧٦	١١.٦	٩٢	٥
٧	٠.٠٠١	١٩٩.٦٧٣	٥٦.٣٦	متوسطة	٢٢٥.٤٤	٢٠.٠	١٥٩	٤٣.٧	٣٤٧	٢٧.١	٢١٥	٩.٢	٧٣	٦
٢	٠.٠٠١	١٣.٧٩٨	٦٢.٩٧	متوسطة	٢٥١.٨٩	٢٠.٩	١٦٦	٣٠.٠	٢٣٨	٢٥.٤	٢٠.٢	٢٣.٧	١٨٨	٧
٤	٠.٠٠١	١٠٢.٣٨٣	٥٩.٣٢	متوسطة	٢٣٧.٢٨	٢٠.٥	١٦٣	٣٤.١	٢٧١	٣٢.٩	٢٦١	١٢.٥	٩٩	٨

درجات الحرية = ٣

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٢) ما يأتي:

جاءت استجابات المدرسين على واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة ضعيفة) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣، فيما عدا العبارة رقم (٤) فجاءت استجابات المدرسين على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٣.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها

فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٣) وهي " تتم عملية التقويم بالمدرسة في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقاً "

المرتبة الأولى في ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؛ حيث

بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥.٦٨%)، وهي عبارة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم (٧) وهى " يتم إعلان الأفراد المسؤولين بنتائج عملية التقويم " المرتبة الثانية فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢.٩٧%)، وهى عبارة متوسطة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، فى حين تتحق هذه العبارة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة المديرين، تتحقق بدرجة متوسطة أو ضعيفة من وجهة نظر المدرسين.
- احتلت العبارة رقم (١) وهى " توجد ثقافة إيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقويم " المرتبة الثالثة فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢.١٢%)، وهى عبارة متوسطة، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت نفس الترتيب بالنسبة لاستجابات المديرين والمدرسين، وفى حين تتحق هذه العبارة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة المديرين، تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المدرسين.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " يتناول التقويم كل جوانب العملية التعليمية بالمدرسة " المرتبة السادسة فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٧.٧٢%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " تتسم أدوات التقويم بالموضوعية والصدق " المرتبة قبل الأخيرة (السابعة) فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٦.٣٦%)، وهى عبارة متوسطة.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " يشترك فى عملية التقويم جميع العاملين بالمدرسة " المرتبة الأخيرة (الثامنة) فى ترتيب واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٦.٢٦%)، وهى عبارة متوسطة.

تعليق الباحث علي نتائج واقع عملية التقويم لدى كل من المديرين والمدرسين

تأسيساً على النتائج السابقة فى الجدولين رقم (٢١، ٢٢) يتضح للباحث مدى الاختلاف بين استجابات المديرين والمدرسين حول واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، ففى حين يرى المديرين أن واقع عملية التقويم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ما ينبغى أن يكون، أى يخلو من المشاكل ولا تشوبه أية شائبة، يرى المدرسون أن واقع عملية التقويم تتنابه مجموعة من المشكلات منها مرتبة حسب استجابات العينة أو حسب الأهمية النسبية عكسياً كالاتى:

- ١- لا يشترك جميع العاملين بالمدرسة فى عملية التقويم.
- ٢- أدوات التقويم غير موضوعية ولا تقيس ما وضعت لقياسه.

- ٣- لا يتناول التقييم كل جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.
 ٤- عملية التقييم بالمدرسة غير مستمرة.
 ٥- لا تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الهمم عند الشعور بالنجاح.
 ٦- ضعف الثقافة الإيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقييم.

نتائج المحور الثاني: سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

لمعرفة رؤية أفراد العينة الكلية (المدرسين والمديرين) البالغ عددها (٨٨٥) حول سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كانت استجابات أفراد العينة حول سبل تطوير عمليات (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقييم) كما توضحها الجداول الآتية:

أولاً: سبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضح رؤية عينة الدراسة (مديرين ومدرسين) بالنسبة لسبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجدول الآتي:

جدول (٢٣)

استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (ن = ٨٨٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	ن	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل						الترتيب
						موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٠.٠٠٠١	٦٦٢.٠٥٤	٨٨.١٤	قوية	٢٦٤.٤١	٩.٥	٨٤	١٦.٦	١٤٧	٧٣.٩	٦٥٤	١
٩	٠.٠٠٠١	٥٠٢.١٩٠	٨٦.٤٤	قوية	٢٥٩.٣٢	٨.٤	٧٤	٢٤.٠	٢١٢	٦٧.٧	٥٩٩	٢
٦	٠.٠٠٠١	٥٨٣.٥٨٦	٨٨.٤٧	قوية	٢٦٥.٤٢	٣.٧	٣٣	٢٧.١	٢٤٠	٦٩.٢	٦١٢	٣
٣	٠.٠٠٠١	٦٢٩.٣٧٦	٨٩.٠٠	قوية	٢٦٧.٠١	٤.٤	٣٩	٢٤.٢	٢١٤	٧١.٤	٦٣٢	٤
٨	٠.٠٠٠١	٥٩٠.٣٢٥	٨٧.٥٠	قوية	٢٦٢.٤٩	٨.٨	٧٨	١٩.٩	١٧٦	٧١.٣	٦٣١	٥
١	٠.٠٠٠١	٧٥١.٦١٤	٩١.٠٤	قوية	٢٧٣.١١	١.٩	١٧	٢٣.١	٢٠.٤	٧٥.٠	٦٦٤	٦
٢	٠.٠٠٠١	٧٠٩.١٠٥	٨٩.٥٣	قوية	٢٦٨.٥٩	٦.٣	٥٦	١٨.٨	١٦٦	٧٤.٩	٦٦٣	٧
٥	٠.٠٠٠١	٦٢٥.١٦٦	٨٨.٥١	قوية	٢٦٥.٥٤	٦.٤	٥٧	٢١.٦	١٩١	٧٢.٠	٦٣٧	٨
١٠	٠.٠٠٠١	٤٣٨.٥٣٦	٨٥.٧٣	قوية	٢٥٧.١٨	٦.٤	٥٧	٢٩.٩	٢٦٥	٦٣.٦	٥٦٣	٩
٤	٠.٠٠٠١	٦٤٣.٨٧١	٨٨.٩٢٦	قوية	٢٦٦.٧٨	٥.٦	٥٠	٢١.٩	١٩٤	٧٢.٤	٦٤١	١٠

درجات الحرية = ٢

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٣) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة فيما يخص سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٦) وهي " تحويل دور المدير من رئيس قائد، ومن مشرف مسجل للنتائج إلى قائد ومفاوض ومشارك " المرتبة الأولى في ترتيب سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٠٤%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٧) وهي " مواكبة التخطيط لسرعة التطورات والتغيرات التي تطرأ على جوانب العمل بالمدرسة " المرتبة الثانية في ترتيب سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.٥٣%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٤) وهي " توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة " المرتبة الثالثة في ترتيب سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهي " الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، بمعنى أن الخطة لا تتضمن الأعمال الروتينية " المرتبة الثامنة في ترتيب سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٥٠%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهي " التعرف على المناخ الخارجي المحيط بالمدرسة لتحديد الفرص والمخاطر القائمة أو المتوقعة " المرتبة قبل الأخيرة (التاسعة) في ترتيب سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.٤٤%)، وهي عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٩) وهي " ترجمة الخطط قصيرة المدى في صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض " المرتبة الأخيرة (العاشرة) في ترتيب سُبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٧٣%)، وهي عبارة قوية.

ثانياً: سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضح رؤية عينة الدراسة (مديرين ومدرسين) بالنسبة لسبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجدول الآتي:

جدول (٢٤)

استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
(ن = ٨٨٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل						
						موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٠.٠٠١	٨١٥.٥١٩	٩٢.٠٢	قوية	٢٧٦.٠٥	٠.٨	٧	٢٢.٤	١٩٨	٧٦.٨	٦٨٠	١
٤	٠.٠٠١	٦٦٥.٥٨٠	٩٠.٠٩	قوية	٢٧٠.٢٨	٠.٧	٦	٢٨.٤	٢٥١	٧١.٠	٦٢٨	٢
٨.٥	٠.٠٠١	٦٠٢.١٢٢	٨٨.٤٤	قوية	٢٦٥.٣١	٥.٤	٤٨	٢٣.٨	٢١١	٧٠.٧	٦٢٦	٣
٣	٠.٠٠١	٨٢٠.٤٢٠	٩٠.٩٢	قوية	٢٧٢.٧٧	٥.٥	٤٩	١٦.٢	١٤٣	٧٨.٣	٦٩٣	٤
١٢	٠.٠٠١	٣٧٥.٨٧١	٨٤.٢٦	قوية	٢٥٢.٧٧	٨.٩	٧٩	٢٩.٤	٢٦٠	٦١.٧	٥٤٦	٥
١٠	٠.٠٠١	٥٢٨.٦١٧	٨٧.٥٠	قوية	٢٦٢.٤٩	٤.٦	٤١	٢٨.٢	٢٥٠	٦٧.١	٥٩٤	٦
١١	٠.٠٠١	٥٠٢.٨٨٨	٨٧.١٦	قوية	٢٦١.٤٧	٣.٥	٣١	٣١.٥	٢٧٩	٦٥.٠	٥٧٥	٧
٨.٥	٠.٠٠١	٦٢١.٢٤١	٨٨.٤٤	قوية	٢٦٥.٣١	٦.٦	٥٨	٢١.٦	١٩١	٧١.٩	٦٣٦	٨
٦	٠.٠٠١	٦٣١.٢٤١	٨٨.٥٩	قوية	٢٦٥.٧٦	٦.٤	٥٧	٢١.٤	١٨٩	٧٢.٢	٦٣٩	٩
١	٠.٠٠١	٩٥٤.٤٨٨	٩٢.٨٨	قوية	٢٧٨.٦٤	٣.٢	٢٨	١٥.٠	١٣٣	٨١.٨	٧٢٤	١٠
٥	٠.٠٠١	٦٩٩.٥١٩	٩٠.٠٦	قوية	٢٧٠.١٧	٣.٦	٣٢	٢٢.٦	٢٠٠	٧٣.٨	٦٥٣	١١
٧	٠.٠٠١	٦٥٥.٤٦٤	٨٨.٤٧	قوية	٢٦٥.٤٢	٨.٠	٧١	١٨.٥	١٦٤	٧٣.٤	٦٥٠	١٢

درجات الحرية = ٢

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة فيما يخص سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (١٠) وهى " زيادة الثقة فى المعلمين وقدراتهم ومسئوليتهم تجاه الإصلاح التنظيمى الشامل للمدرسة " المرتبة الأولى فى ترتيب سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٨٨%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (2) وهى " تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة " المرتبة الثانية فى ترتيب سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٠٢%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٤) وهى " تطبيق نظام الأرشيف الإلكتروني لإدارة وحفظ المستندات الخاصة بالعاملين " المرتبة الثالثة فى ترتيب سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٩٢%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " التحول من التسلسل الإداري الهرمي للسلطة إلى التنظيم الشبكي " المرتبة العاشرة فى ترتيب سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٥٠%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٧) وهى " تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار " المرتبة قبل الأخيرة (الحادية عشر) فى ترتيب سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.١٦%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " إعادة تنظيم العاملين فى فرق ذات إدارة ذاتية " المرتبة الأخيرة (الثانية عشر) فى ترتيب سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤.٢٦%)، وهى عبارة قوية.

ثالثاً: سبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضح رؤية عينة الدراسة (مديرين ومدرسين) بالنسبة لسبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجدول الآتي:

جدول (٢٥)

استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (ن = ٨٨٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل					
						موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة ضعيفة	
						ك	%	ك	%	ك	%
١	٠.٠٠١	٥٨٦.٦٣٧	٨٨.٢٥	قوية	٢٦٤.٧٥	٥.٣	٤٧	٢٤.٦	٢١٨	٧٠.١	٦٢٠
٢	٠.٠٠١	٤٨٤.٧٦٦	٨٦.١٤	قوية	٢٥٨.٤٢	٨.٦	٧٦	٢٤.٤	٢١٦	٦٧.٠	٥٩٣
٣	٠.٠٠١	٤٣٤.٣٦٦	٨٥.٦١	قوية	٢٥٦.٨٤	٦.٨	٦٠	٢٩.٦	٢٦٢	٦٣.٦	٥٦٣
٤	٠.٠٠١	٦٢١.٦٤١	٨٨.٣٦	قوية	٢٦٥.٠٨	٦.٩	٦١	٢١.١	١٨٧	٧٢.٠	٦٣٧
٥	٠.٠٠١	٧٠٥.١٧٣	٨٩.١٥	قوية	٢٦٧.٤٦	٧.٦	٦٧	١٧.٤	١٥٤	٧٥.٠	٦٦٤
٦	٠.٠٠١	٦٠٠.٤٥٤	٨٨.١٧	قوية	٢٦٤.٥٢	٦.٦	٥٨	٢٢.٤	١٩٨	٧١.١	٦٢٩

درجات الحرية = ٢

ينضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٥) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة فيما يخص سبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها

فيلاحظ الآتي :

- احتلت العبارة رقم (٥) وهي " التوصل إلى طرق جديدة لأداء المهام المنوط بالعاملين بالمدرسة

القيام بها " المرتبة الأولى في ترتيب سبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.١٥%)، وهي عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٤) وهى " تنظيم دورات تدريبية للمعلمين للتعرف على ما يستجد فى مجال تخصصهم " المرتبة الثانية فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٣٦%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (١) وهى " التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف تصيد الأخطاء إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء فى الأداء " المرتبة الثالثة فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٢٥%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " تحسين الأداء وتشجيع الإبداع وتعميق روح الالتزام والمسئولية لدى العاملين بالمدرسة " المرتبة الرابعة فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.١٧%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " تدريب العاملين بالمدرسة على كيفية الدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة منها " المرتبة قبل الأخيرة (الخامسة) فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.١٤%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٣) وهى " عمل دليل إرشادى بالمدرسة يشمل توصيف الوظائف الموجودة بها " المرتبة الأخيرة (السادسة) فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٦١%)، وهى عبارة قوية.

رابعاً: سبل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضح رؤية عينة الدراسة (مديرين ومدرسين) بالنسبة لسبل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجدول الآتي:

جدول (٢٦)

استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
(ن = ٨٨٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل						
						موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٠.٠٠١	٤٤٢.٨٢٧	٨٥.٩١	قوية	٢٥٧.٧٤	٤.١	٣٦	٣٤.١	٣.٢	٦١.٨	٥٤٧	١
٥	٠.٠٠١	٥١٧.٧٤٩	٨٧.٠١	قوية	٢٦١.٠٢	٦.٧	٥٩	٢٥.٦	٢٢٧	٦٧.٧	٥٩٩	٢
٦	٠.٠٠١	٤٥٢.٩٩٧	٨٦.٠٣	قوية	٢٥٨.٠٧٩١	٢.٥	٢٢	٣٦.٩	٣٢٧	٦٠.٦	٥٣٦	٣
٣	٠.٠٠١	٥٦٤.٧٩٣	٨٨.٣٦	قوية	٢٦٥.٠٨	٢.٠	١٨	٣٠.٨	٢٧٣	٦٧.١	٥٩٤	٤
٤	٠.٠٠١	٥٢٧.٤٣١	٨٧.٢٣	قوية	٢٦١.٦٩	٦.٢	٥٥	٢٥.٩	٢٢٩	٦٧.٩	٦٠١	٥
٢	٠.٠٠١	٥٩٧.٤٤٤	٨٨.٩٦	قوية	٢٦٦.٨٩	١.٤	١٢	٣٠.٤	٢٦٩	٦٨.٢	٦٠٤	٦
١	٠.٠٠١	٨٢٠.٣١٢	٩٢.٢٠	قوية	٢٧٦.٦١	٠.١	١	٢٣.٢	٢٠.٥	٧٦.٧	٦٧٩	٧

درجات الحرية = ٢

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٦) الآتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة فيما يخص سبل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ ما يأتي :

- احتلت العبارة رقم (٧) وهى " إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكل مدرسة تشمل كل المعلومات التى تتعلق بها " المرتبة الأولى فى ترتيب سُبُل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٢٠%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " التخلص من الطريقة الانفرادية فى التفكير واعتياد الطريقة الجماعية " المرتبة الثانية فى ترتيب سُبُل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٩٦%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٤) وهى " التوقف عن الأسلوب التقليدى للرقابة، وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية نتيجة المشاركة فى اتخاذ القرار " المرتبة الثالثة فى ترتيب سُبُل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٣٦%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " تغير أدوار العاملين فى المدرسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها إلى مشاركين لهم رأى فى اتخاذ القرار " المرتبة الخامسة فى ترتيب سُبُل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٠١%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٣) وهى " بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيده " المرتبة قبل الأخيرة (السادسة) فى ترتيب سُبُل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.٠٣%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (١) وهى " تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع المستمر للإدارة " المرتبة الأخيرة (السابعة) فى ترتيب سُبُل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٩١%)، وهى عبارة قوية.

خامساً: سبل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضح رؤية عينة الدراسة (مديرين ومدرسين) بالنسبة لسبل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجدول الآتي:

جدول (٢٧)

استجابات العينة الكلية حول سبل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (ن = ٨٨٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢ ك	الأهمية النسبية	قوة العجزة	الوزن النسبي	البدائل						الدرجة
						موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٦	٠.٠٠١	٦٣٥.١٩٣	٨٨.٩٦	قوية	٢٦٦.٨٩	٥.٠	٤٤	٢٣.٢	٢٠.٥	٧١.٩	٦٣٦	١
٢	٠.٠٠١	٦٥٧.١٧٣	٨٩.٩٤	قوية	٢٦٩.٨٣	٠.٩	٨	٢٨.٤	٢٥١	٧٠.٧	٦٢٦	٢
٣.٥	٠.٠٠١	٦٢٥.٤٣١	٨٩.٣٠	قوية	٢٦٧.٩١	٢.٣	٢٠	٢٧.٦	٢٤٤	٧٠.٢	٦٢١	٣
١	٠.٠٠١	٧٢٢.٠٨١	٩٠.٧٧	قوية	٢٧٢.٣٢	١.٤	١٢	٢٥.٠	٢٢١	٧٣.٧	٦٥٢	٤
٨.٥	٠.٠٠١	٦١٥.٦٦٨	٨٨.٦٦	قوية	٢٦٥.٩٩	٥.٢	٤٦	٢٣.٦	٢٠.٩	٧١.٢	٦٣٠	٥
٥	٠.٠٠١	٦٣٣.٦٨١	٨٩.٢٧	قوية	٢٦٧.٨٠	٣.٣	٢٩	٢٥.٦	٢٢٧	٧١.١	٦٢٩	٦
٧	٠.٠٠١	٦٧٦.٦١٧	٨٨.٩٣	قوية	٢٦٦.٧٨	٧.٢	٦٤	١٨.٨	١٦٦	٧٤.٠	٦٥٥	٧
٣.٥	٠.٠٠١	٦٩١.٦٥٤	٨٩.٣٠	قوية	٢٦٧.٩١	٦.٤	٥٧	١٩.٢	١٧٠	٧٤.٤	٦٥٨	٨
٨.٥	٠.٠٠١	٥٨٠.٠٩٥	٨٨.٦٦	قوية	٢٦٥.٩٩	١.٥	١٣	٣١.١	٢٧٥	٦٧.٥	٥٩٧	٩

درجات الحرية = ٢

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٧) الآتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة فيما يخص سبل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت قيمة (ك^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبي لها فيلاحظ الآتى :

- احتلت العبارة رقم (٤) وهى " تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة " المرتبة الأولى فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٧٧%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٢) وهى " استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمى " المرتبة الثانية فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.٩٤%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارتين رقمى (٣، ٨) وهما " وضع أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة " و " اعتماد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب " المرتبة الثالثة والنصف فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٩.٣٠%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارة رقم (٧) وهى " ربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج تقييم الأداء " المرتبة السابعة فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٩٣%)، وهى عبارة قوية.
- احتلت العبارتان رقم (٥، ٩) وهى " اعتبار عامل الكفاءة المعيار الأكثر أهمية أثناء المفاضلة بين العاملين " و " تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات " المرتبة الأخيرة (الثامنة والنصف) فى ترتيب سُبُل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٦٦%)، وهى عبارة قوية.

نتائج المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية

أ- المديرون: لمعرفة رؤية أفراد العينة (المديرين) البالغ عددها (٩١) حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢٨)

استجابات المديرين حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية (ن = ٩١)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢ ك	الأهمية النسبية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل						العبارة
						موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٨	٠.٠٠١	٤٦.٤٤٠	٨٦.٠٨	قوية	٢٥٨.٢٤	٣.٣	٣	٣٥.٢	٣٢	٦١.٥	٥٦	١
٤	٠.٠٠١	٧٤.٩٢٣	٩٠.٤٨	قوية	٢٧١.٤٣	٣.٣	٣	٢٢.٠	٢٠	٧٤.٧	٦٨	٢
٢	٠.٠٠١	٩١.٦٧٠	٩١.٩٤	قوية	٢٧٥.٨٢	٤.٤	٤	١٥.٤	١٤	٨٠.٢	٧٣	٣
١٢	٠.٠٠١	٣٦.٢٨٦	٨٣.٥٢	قوية	٢٥٠.٥٥	١١.٠	١٠	٢٧.٥	٢٥	٦١.٥	٥٦	٤
٣	٠.٠٠١	٨٠.٥٩٣	٩٠.٨٤	قوية	٢٧٢.٥٣	٤.٤	٤	١٨.٧	١٧	٧٦.٩	٧٠	٥
١٤	٠.٠٠١	٣٤.٥٧١	٨٢.٧٨	قوية	٢٤٨.٣٥	١٣.٢	١٢	٢٥.٣	٢٣	٦١.٥	٥٦	٦
١٣	٠.٠٠١	٣٤.٠٤٤	٨٣.١٥	قوية	٢٤٩.٤٥	٦.٦	٦	٣٧.٤	٣٤	٥٦.٠	٥١	٧
٦	٠.٠٠١	٦٢.٠٠٠	٨٨.٦٤	قوية	٢٦٥.٩٣	٤.٤	٤	٢٥.٣	٢٣	٧٠.٣	٦٤	٨
١	٠.٠٠١	٩٥.٦٢٦	٩٢.٣١	قوية	٢٧٦.٩٢	٤.٤	٤	١٤.٣	١٣	٨١.٣	٧٤	٩
٧	٠.٠٠١	٧٣.٩٣٤	٨٧.٩١	قوية	٢٦٣.٧٤	١٢.١	١١	١٢.١	١١	٧٥.٨	٦٩	١٠
٩	٠.٠٠١	٦٧.٠٧٧	٨٥.٧١	قوية	٢٥٧.١٤	١٦.٥	١٥	٩.٩	٩	٧٣.٦	٦٧	١١
١٠	٠.٠٠١	٥٩.٤٩٥	٨٥.٣٥	قوية	٢٥٦.٠٤	١٥.٤	١٤	١٣.٢	١٢	٧١.٤	٦٥	١٢
١٥	٠.٠٠١	٣٠.٤٨٤	٨٢.٤٢	قوية	٢٤٧.٢٥	٩.٩	٩	٣٣.٠	٣٠	٥٧.١	٥٢	١٣
١١	٠.٠٠١	٥٠.٠٠٠	٨٤.٩٨	قوية	٢٥٤.٩٥	١٣.٢	١٢	١٨.٧	١٧	٦٨.١	٦٢	١٤
١٦	٠.٠٠١	٣٨.٥٢٧	٧٧.٢٩	متوسطة	٢٣١.٨٧	٢٩.٧	٢٧	٨.٨	٨	٦١.٥	٥٦	١٥
٥	٠.٠٠١	٨١.٧٨٠	٨٩.٠١	قوية	٢٦٧.٠٣	١١.٠	١٠	١١.٠	١٠	٧٨.٠	٧١	١٦

درجات الحرية = ٢

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٨) الآتى:

جاءت استجابات المديرين فيما يخص معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبى لها فيلاحظ الآتى :

- احتلت العبارة رقم (٩) وهى " نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى المدرسة " المرتبة الأولى فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٣١%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٣) وهى " الجمود والشكلية فى إدارة المؤسسات التعليمية، سواء فى هياكلها وبنائها التنظيمية أم فى الطرق والوسائل والإجراءات التى تعتمدها " المرتبة الثانية فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٩٤%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٥) وهى " صعوبة إجراء تغيير شامل فى الإدارة المدرسية فى إطار زمنى محدود " المرتبة الثالثة فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٨٤%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٦) وهى " وجود المناخ التعليمي البيروقراطي وسيادة روح الفردية وتنحى روح الفريق فى صناعة القرار واتخاذها " المرتبة الرابعة عشر فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢.٧٨%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (١٣) وهى " التراجع المبكر وانهايار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل " المرتبة قبل الأخيرة (الخامسة عشر) فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢.٤٢%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (١٥) وهي " وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير " المرتبة الأخيرة (السادسة عشر) في ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧.٢٩%)، وهي عبارة متوسطة.

ب- المدرسون: لمعرفة رؤية أفراد العينة (المدرسين) البالغ عددها (٧٤٩) حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢٩)

استجابات المدرسين حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية

(ن = ٧٩٤)

الترتيب	الدالة	مستوى	كا	النسبية الأهمية	قوة العبارة	الوزن النسبي	البدائل						
							موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
							%	ك	%	ك	%	ك	
١١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٥٥٤.٠٥٨	٨٩.١٧	قوية	٢٦٧.٥١	٢.٤	١٩	٢٧.٧	٢٢٠	٦٩.٩	٥٥٥	١
١٠	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٥٧٣.١٦٩	٨٩.٤٢	قوية	٢٦٨.٢٦	٢.٨	٢٢	٢٦.٢	٢٠٨	٧١.٠	٥٦٤	٢
٤	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٧٢٠.٦٨٣	٩١.٦٥	قوية	٢٧٤.٩٤	١.٩	١٥	٢١.٣	١٦٩	٧٦.٨	٦١٠	٣
٧	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٦٥٢.٧٩٣	٩٠.٣٩	قوية	٢٧١.١٦	٣.٧	٢٩	٢١.٥	١٧١	٧٤.٨	٥٩٤	٤
١٣	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٤٦٥.٧٢٠	٨٧.٢٠	قوية	٢٦١.٥٩	٥.٧	٤٥	٢٧.١	٢١٥	٦٧.٣	٥٣٤	٥
١٦	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٤٠٩.٠٩١	٨٦.١٩	قوية	٢٥٨.٥٦	٣.٤	٢٧	٣٤.٦	٢٧٥	٦٢.٠	٤٩٢	٦
٣	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٧٨٢.٢٠٩	٩١.٩٨	قوية	٢٧٥.٩٤	٣.٥	٢٨	١٧.٠	١٣٥	٧٩.٥	٦٣١	٧
١٤	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٤٣٣.٦٨٠	٨٦.٧٨	قوية	٢٦٠.٣٣	٢.٨	٢٢	٣٤.١	٢٧١	٦٣.١	٥٠١	٨
٥	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٧٢٨.٦١٧	٩١.٣٩	قوية	٢٧٤.١٨	٣.٤	٢٧	١٩.٠	١٥١	٧٧.٦	٦١٦	٩
١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٨٣٩.٢١٧	٩٢.٩١	قوية	٢٧٨.٧٢	٢.٤	١٩	١٦.٥	١٣١	٨١.١	٦٤٤	١٠
٩	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٥٨١.٣٩٠	٨٩.٥٩	قوية	٢٦٨.٧٧	٢.٥	٢٠	٢٦.٢	٢٠٨	٧١.٣	٥٦٦	١١
٨	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٥٨٨.١٨٤	٨٩.٦٧	قوية	٢٦٩.٠٢	٢.٦	٢١	٢٥.٧	٢٠٤	٧١.٧	٥٦٩	١٢
١٥	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٤١٠.٢٤٧	٨٦.٢٣	قوية	٢٥٨.٦٩	٤.٠	٣٢	٣٣.٢	٢٦٤	٦٢.٧	٤٩٨	١٣
١٢	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٥٣٦.٣٧٥	٨٨.٤٦	قوية	٢٦٥.٣٧	٥.٠	٤٠	٢٤.٦	١٩٥	٧٠.٤	٥٥٩	١٤
٦	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٦٨٧.٦٧٥	٩١.١٤	قوية	٢٧٣.٤٣	٢.٣	١٨	٢٢.٠	١٧٥	٧٥.٧	٦٠١	١٥
٢	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٨١٥.٦٨٥	٩٢.١١	قوية	٢٧٦.٣٢	٤.٤	٣٥	١٤.٩	١١٨	٨٠.٧	٦٤١	١٦

درجات الحرية = ٢

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢٩) الآتى:

جاءت استجابات المدرسين فيما يخص معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة)؛ حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ودرجات حرية = ٢.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية أو الوزن النسبى لها فيلاحظ

الآتى :

- احتلت العبارة رقم (١٠) وهى " قلة وعى العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية " المرتبة الأولى فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٩١%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (١٦) وهى " إسناد مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسئولين على وشك التقاعد " المرتبة الثانية فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.١١%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٧) وهى " تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها فى إدارة العملية التعليمية، وميلها إلى التعقيد فضلاً عن قدمها " المرتبة الثالثة فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٩٨%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (٨) وهى "مقاومة الأفراد للجهود المبذولة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حفاظاً على وظائفهم ومصالحهم الخاصة " المرتبة الرابعة عشر فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.٧٨%)، وهى عبارة قوية.

- احتلت العبارة رقم (١٣) وهى " التراجع المبكر وانهايار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل " المرتبة قبل الأخيرة (الخامسة عشر) فى ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات

الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.٢٣%)، وهي عبارة قوية، ومن الملاحظ أن هذه العبارة أيضاً أخذت الترتيب نفسه بالنسبة لاستجابات المديرين. احتلت العبارة رقم (٦) وهي " وجود المناخ التعليمي البيروقراطي وسيادة روح الفردية وتنحي روح الفريق في صناعة القرار واتخاذها " المرتبة الأخيرة (السادسة عشر) في ترتيب معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.١٩%)، وهي عبارة قوية.

تعليق الباحث علي نتائج معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية لدى كل من المديرين والمدرسين

تأسيساً على النتائج السابقة في الجدولين رقم (٢٨، ٢٩) يتضح أن هناك اتفاق بين كل من المديرين والمدرسين على أن هناك كثيراً من المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ ويمكن إجمال بعض هذه المعوقات مرتبة حسب الأهمية النسبية من وجهة نظر المديرين كالتالي:

- ١- نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة.
- ٢- الجمود والشكلية في إدارة المؤسسات التعليمية، سواء في هياكلها وبنائها التنظيمية أم في الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها.
- ٣- صعوبة إجراء تغيير شامل في الإدارة المدرسية في إطار زمني محدود.
- ٤- مركزية الإدارة المدرسية والتي لا تعطي المدارس الفرصة للتطوير والتغيير، وتحد من قدرتها على الاستجابة للظروف المستجدة.
- ٥- إنسان مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسئولين على وشك التقاعد.
- ٦- مقاومة الأفراد للجهود المبذولة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حفاظاً على وظائفهم ومصالحهم الخاصة.
- ٧- قلة وعي العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٨- ضعف توافر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة باعتبارها عنصراً رئيسياً في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.

أما من وجهه نظر المدرسين فكانت المعوقات مرتبة حسب الأهمية النسبية كالآتي:

- ١- قلة وعى العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٢- إسناد مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسئولين على وشك التقاعد.
- ٣- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها في إدارة العملية التعليمية، وميلها إلى التعقيد فضلاً عن قدمها.
- ٤- الجمود والشكلية في إدارة المؤسسات التعليمية، سواء في هيكلها وبنائها التنظيمية أم في الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها.
- ٥- نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة.
- ٦- وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.
- ٧- غياب الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٨- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة ونقص طموح العاملين بالمدرسة.

وقد أضاف أفراد العينة (المديرين والمدرسين) مجموعة من المعوقات الأخرى منها:

- ١- عدم إتقان كل شخص لعمله.
- ٢- ضعف الإمكانيات المادية بصورة كبيرة.
- ٣- عدم التقدير المادي والمعنوي لمن يعمل بإتقان وإخلاص ومساواته بمن لا يعمل.
- ٤- ضعف تأهيل عدد ليس قليلاً من المعلمين تربوياً وعلمياً.
- ٥- قلة الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة.
- ٦- هروب بعض العاملين بالمدرسة من تحمل المسؤولية.
- ٧- عدم ثقة العاملين في قدرتهم على استيعاب التغيير.
- ٨- كثرة الروتين في العمل الإداري.
- ٩- كثرة الرشاوى والمجاملات والمحسوبية والنفاق.
- ١٠- التباطئ الدائم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- ١١- وجود لوائح وقوانين يتم النقيدها بها حتى وإن لم تكن في صالح العمل داخل المدرسة.
- ١٢- عدم الاعتماد على العناصر الشابة في القيادة والتخطيط.

نتائج المحور الرابع: مقترحات عينة الدراسة لتغلب على المعوقات السابقة وتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- أن يقوم بالتخطيط المدرسي عنصر بشري ذو خبرة وكفاءة عالية.
- اعتبار عامل الكفاءة المعيار الأكثر أهمية أثناء المفاضلة بين العاملين وليس الأقدمية.
- عمل دورات تدريبية باستمرار للمديرين بهدف تدريبهم على كيفية التعامل مع المدرسين وتوجيههم لصالح العمل.
- تشجيع روح العمل الجماعي لتقوية العلاقات بين العاملين وتبادل الأفكار وتنوعها.
- أن يراعى كل شخص الله - سبحانه وتعالى - في عمله.
- الاهتمام بالموظفين والعاملين الذين هم على وشك التقاعد وإسناد بعض المهام لهم للاستفادة من خبراتهم.
- الاستفادة من النقد الموجه لإدارة المدرسة وعدم إهماله، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم بكل وضوح للاستفادة منها.
- اتباع النمط الديمقراطي عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووضع قوانين جديدة تساعد في تطبيقه.
- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح.
- ضرورة توفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مدخل هندسة العمليات الإدارية في المدارس.
- ضرورة تفعيل دور كليات التربية في خدمة المجتمع.
- ضرورة التحديد الدقيق لمهام كل فرد بالمدرسة، ومن ثم محاسبته على أداء هذا الدور.
- تفعيل دور مجلس الآباء وخصوصاً في الأرياف.
- ضرورة مشاركة كافة العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات.
- البعد عن التعقيد واللوائح والروتين والقوانين الجامدة، والتي هي سبب أساسي في انهيار العملية التعليمية.
- التركيز على الجانب الأخلاقي لكل من يعمل في الجانب التعليمي خصوصاً الطلبة، وذلك بسبب تنوع مصادر الثقافة لدى الطلاب بما فيها الثقافة السلبية.
- العمل على عودة هيبة وكرامة المعلم من خلال وضع قوانين تساعد على احترامه من قبل الطلاب وأولياء الأمور.
- عمل كادر خاص للمعلم يساعده على التفرغ للعملية التعليمية وعدم التفكير في الأمور المادية مما يساعد على كفاءة العمل والحد من الدروس الخصوصية.

- توعية العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وضع خطط مدرسية وبرنامج زمني للنهوض بالعملية التعليمية.
- تطبيق القانون واللوائح على كل العاملين بالمدرسة دون تمييز.
- إنشاء قاعدة بيانات لكل قسم بالمدرسة.
- تواصل المجتمع الخارجى مع المدرسة فى وضع خطط تحسين.
- عمل حصر دورى شامل بالإمكانات البشرية والموارد المادية المتاحة بالمدرسة.
- أن يكون هناك إشراف فنى من كليات التربية على مديريات التربية والتعليم والإدارت والمدارس.
- عمل مدارس نموذجية بكل المراحل تابعة لكليات التربية يقوم على التدريس فيها نخبة من المعيدين والطلاب الأوائل.
- تدريب جميع العاملين بالمدرسة على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- إعطاء بعض الصلاحيات لمدراء المدارس فى اختيار الكفاءات من المعلمين والإداريين وكل من يروونه مناسباً لتطوير العمل بالمدرسة.
- ربط الحوافز والترقية بتبنى طرق جديدة تسهم فى تطوير العملية التعليمية، سواء فى التدريس أم فى الإدارة أم فى التخطيط الاستراتيجى.
- تطوير شروط القبول بكليات التربية وإعطائها المزيد من الاهتمام لأنها تعد منبع التطوير للعملية التعليمية.
- إطلاق حرية الإبداع للقائمين على الإدارة المدرسية لاتخاذ ما يروونه مناسباً حيال تحقيق أهداف المدرسة.
- تدريب المعلمين على طبيعة العمل الإدارى بالمدرسة ومعرفة حقوقهم وواجباتهم .
- عمل لقاءات وندوات باستمرار مع رجال الدين لتوعية الطلاب بمكارم الأخلاق وحثهم على التفوق والبعد عن سوء الخلق والفساد وتضييع الوقت.
- أن يكون التغيير تدريجياً حتى يلقى قبولاً من العاملين بالمدرسة.
- توفير متطلبات النمو المهنى والأكاديمى والثقافى للعاملين بالمدرسة.

الفصل الخامس

نتائج البحث وتوصياته

■ تمهيد

■ المحور الأول: نتائج البحث

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

■ المحور الثاني: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الخامس

نتائج البحث وتوصياته

تمهيد

بعد استعراض الإطارين النظري والميداني للبحث، يأتي هذا الفصل لاستعراض أهم نتائج البحث وتوصياته في محورين متكاملين كالآتي:

المحور الأول: نتائج البحث

المحور الثاني: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المحور الأول: نتائج البحث

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية يمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تعاني الإدارة المدرسية من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، التي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي.
- وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدارس مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.
- قصور الإدارة المدرسية عن مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي.
- إن الممارسات الإشرافية لأسلوب الزيارة الصفية وأسلوب الدروس النموذجية وأسلوب تبادل الزيارات تمارس بدرجة متوسطة في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- توجد مداخل عديدة لإدارة التغيير التربوي بالمدرسة منها: إدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والمفاضلة المعيارية، وإعادة هندسة العمليات.
- هناك ثلاثة مسارات لإصلاح التعليم المدرسي وهي :
المسار الأول: يعنى بتوفير نظم المدارس المدارة ذاتياً في القطاع العام.

المسار الثاني: ويهتم بالتركيز الصارم على إعادة هيكلة التعليم والتدريس في جميع المدارس.

المسار الثالث: ويتجه نحو إعادة هندسة التعليم المدرسي وفق نظرة جشطلتيه للتمدرس من أجل مجتمع المعلومات (مدارس المستقبل).

- ضرورة الأخذ بمفهوم إعادة هندسة الإدارة داخل مؤسسات التعليم من خلال إحداث تغيير شامل في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة .
- ضرورة إعادة هندسة النظام التعليمي بإدخال نظم جديدة عند إعادة الهندسة في المؤسسة التعليمية لزيادة إنتاجها والمحافظة على جودة الخريجين في ظل النظم الحديثة والتقنيات المتطورة.
- أهمية الأخذ بمفاهيم ومنهجيات إعادة هندسة العمليات ؛ لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في النظام التعليمي.
- تعتمد إعادة الهندسة على الأسلوب الشمولي في إحداث التغيير التربوي الذي يجمع بين الجوانب التصميمية والسلوكية والتكنولوجية.
- ينصب التركيز الأساسي لإعادة الهندسة على العمليات التي تجرى داخل النظام بما في ذلك النظام التعليمي.
- لنجاح تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة الفعالة المرتبطة بفرق العمل، تمكين العاملين، المبادأة في اتخاذ القرار والمشاركة فيه.
- جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف تتجح إذا كانت الموارد الموجودة كافية وتم تخصيصها بشكل فعال.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال يسهل من تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- يتطلب النجاح في إعادة الهندسة القيام بإعادة هندسة للحالات والصيغ العقلية Mind sets تماماً مثل القيام بإعادة هندسة العمليات.
- الدعم الإداري من قبل القيادات التعليمية يؤدي إلى نجاح مشروعات إعادة هندسة العمليات.
- معرفة فريق العمل لمنهجيات إعادة الهندسة يساعد في نجاح المشروع .

- بإمكان إعادة الهندسة أن تنقل المدرسة نقلة نوعية بما يحقق تحسناً فائقاً وتميزاً هائلاً.
- ضرورة تكوين فريق لإعادة الهندسة بالمدرسة.
- ضرورة إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
- ضرورة توحيد الأنشطة الإدارية المتشابهة في عملية واحدة.
- يلقي مشروع إعادة الهندسة مقاومة من قبل العوامل التنظيمية المحددة في الدراسة وبخاصة قوة الأقسام الأكاديمية، والمكانة المهنية للأكاديمية، والخمول داخل المؤسسات التعليمية العالية، والذي يجعل إعادة الهندسة الجذرية غير واردة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج وهي كالاتى:

أ- نتائج عامة

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ بين متوسطى درجات استجابات كلٍ من المديرين والمدرسين حول واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى لصالح المديرين.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كلٍ من المديرين والمدرسين حول سبب تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ بين متوسطى درجات استجابات كلٍ من المديرين والمدرسين حول معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية لصالح المدرسين.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١ بين متوسطى درجات استجابات كلٍ من المديرين والمدرسين على الاستبانة كاملة لصالح المديرين.

ب- نتائج المحور الأول فيما يتعلق بواقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

أسفرت نتائج هذا المحور عن عدم وجود أية مشاكل يعانى منها واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من وجهة نظر عينة المديرين، بينما جاءت وجهه نظر

المدرسين مثقلة بكثير من المشاكل التي تواجه العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ويمكن استعراض هذه المشكلات على النحو الآتي:

أولاً: مشكلات تتعلق بعملية التخطيط: وهي مرتبة حسب الأهمية النسبية كالاتي:

- ١- توجد فجوة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ داخل المدرسة.
- ٢- ندرة مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط.
- ٣- عدم وجود لجنة عمل تراقب تنفيذ الخطة داخل المدرسة من أجل فعالية تنفيذ الخطة وتطويرها.
- ٤- لا تقوم عملية التخطيط المدرسي على التشاور المستمر بين جميع العاملين بالمدرسة.
- ٥- لا يراعى التخطيط المدرسي ما يحتمل حدوثه من متغيرات وكيفية مواجهتها.
- ٦- ضعف كفاءة العناصر البشرية التي تتولى عملية التخطيط.

ثانياً: مشكلات تتعلق بعملية التنظيم: وهي مرتبة حسب الأهمية النسبية كالاتي:

- ١- جمود التنظيم بما لا يسمح بمواجهة التغييرات في المدرسة وخارجها.
- ٢- لا يساعد التنظيم على تقليل الخلافات بين العاملين.
- ٣- هناك تناقض بين أهداف كل جزء من التنظيم مع هدف التنظيم ككل.
- ٤- الازدواجية في أداء الأعمال.
- ٥- لا يتم الإعلان صراحة عن الهدف من التنظيم لكل العاملين بالمدرسة.
- ٦- قلة تفويض السلطة اللازمة لقيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم.

ثالثاً: مشكلات تتعلق بعملية التوجيه: وهي مرتبة حسب الأهمية النسبية كالاتي:

- ١- لا تعمل المدرسة على توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين.
- ٢- لا يتم اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه بالمدرسة.
- ٣- لا تعقد إدارة المدرسة ندوات لتوجيه الآباء نحو أهمية التعاون بين الأسرة والمدرسة.
- ٤- لا تقوم إدارة المدرسة بتجميع البيانات الممكنة لملء بطاقة لكل طالب للإستعانة بها في توجيهه دراسياً.

- ٥- يتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من أكثر مصدر.
- ٦- قلة حرص المديرين على توجيه المعلمين من خلال الزيارات المستمرة للفصول.
- رابعاً: مشكلات تتعلق بعملية صناعة القرار واتخاذها: وهى مرتبة حسب الأهمية النسبية كالاتى:

- ١- تتدخل الأهواء والميول الشخصية فى عملية صنع القرارات واتخاذها.
- ٢- يعتمد متخذو القرارات المدرسية على الوظيفة وليس على الكفاءة.
- ٣- تؤثر اللوائح والقوانين على اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- ٤- ينتاب متخذ القرار داخل المدرسة - فى بعض الأحيان - حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار.
- ٥- عدم مشاركة جميع الأطراف المعنية فى عملية صناعة القرار بالمدرسة.

خامساً: مشكلات تتعلق بعملية التقويم: وهى مرتبة حسب الأهمية النسبية كالاتى:

- ١- لا يشترك جميع العاملين بالمدرسة فى عملية التقويم.
- ٢- أدوات التقويم غير موضوعية ولا تقيس ما وُضعت لقياسه.
- ٣- لا يتناول التقويم كل جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.
- ٤- عملية التقويم بالمدرسة غير مستمرة.
- ٥- لا تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الهمم عند الشعور بالنجاح.
- ٦- ضعف الثقافة الإيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقويم.
- ج- نتائج المحور الثانى فيما يتعلق بسبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أسفرت نتائج هذا المحور عن اتفاق عينة الدراسة بشقيها (المديرين والمدرسين) على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير عمليات الإدارة، ويمكن استعراض سبل التطوير هذه من وجهه نظر كلٍ من المديرين والمدرسين على النحو الآتى:

أولاً: سبل تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

جاءت موافقة مديرى ومعلمى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من سبل لتطوير عملية التخطيط على الترتيب الآتى:

- ❖ تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد، ومن مجرد مشرف مسجل للنتائج إلى قائد مؤثر ومفاوض ومشارك.
- ❖ مواكبة التخطيط لسرعة التطورات والتغييرات التي تطرأ على جوانب العمل بالمدرسة.
- ❖ توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.
- ❖ متابعة تنفيذ الخطة داخل المدرسة وتقييمها.
- ❖ وضع خطط قصيرة المدى لتلبية احتياجات المدرسة من الموارد البشرية.
- ❖ التعرف على المناخ الداخلي للمدرسة وتحديد الموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ❖ عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة للتوعية بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ❖ الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، بمعنى أن الخطة لا تتضمن الأعمال الروتينية.
- ❖ التعرف على المناخ الخارجي المحيط بالمدرسة لتحديد الفرص والمخاطر القائمة أو المتوقعة.
- ❖ ترجمة الخطط قصيرة المدى في صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض.

ثانياً: سبل تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- جاءت موافقة مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من سبل لتطوير عملية التنظيم على الترتيب الآتي:
- ❖ زيادة الثقة في المعلمين وقدراتهم ومسئوليتهم تجاه الإصلاح التنظيمي الشامل للمدرسة.
 - ❖ تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة.
 - ❖ تطبيق نظام الأرشيف الإلكتروني لإدارة وحفظ المستندات الخاصة بالعاملين.
 - ❖ تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة.
 - ❖ إرساء مجموعة من القيم والمعتقدات الجديدة التي تعمل على إعداد عمالة ماهرة من خلال التفاعل المستمر.
 - ❖ إزالة الحواجز بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والطلاب.
 - ❖ كسر كل القوالب القديمة في الفكر الإداري مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت.

- ❖ إعداد وتدريب القائمين على التوظيف بتبنى نظام للاختيار يقوم على جلب المواهب والكفاءات.
- ❖ التحسين المستمر لنظام التعليم والخدمة المقدمة.
- ❖ التحول من التسلسل الإداري الهرمي للسلطة إلى التنظيم الشبكي.
- ❖ تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار.
- ❖ إعادة تنظيم العاملين في فرق ذات إدارة ذاتية.

ثالثاً: سبل تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- جاءت موافقة مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من سبل لتطوير عملية التوجيه على الترتيب الآتي:
- ❖ التوصل إلى طرق جديدة لأداء المهام المنوط بالعاملين بالمدرسة القيام بها.
 - ❖ تنظيم دورات تدريبية للمعلمين للتعرف على ما يستجد في مجال تخصصهم.
 - ❖ التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف تصيد الأخطاء إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء.
 - ❖ تحسين الأداء وتشجيع الإبداع وتعميق روح الالتزام والمسئولية لدى العاملين بالمدرسة.
 - ❖ تدريب العاملين بالمدرسة على كيفية الدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة منها.
 - ❖ عمل دليل إرشادي بالمدرسة يشمل توصيف الوظائف الموجودة بها.

رابعاً: سبل تطوير عملية صناعة القرار واتخاذ استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- جاءت موافقة مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من سبل لتطوير عملية صناعة القرار واتخاذ على الترتيب الآتي:
- ❖ إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكل مدرسة تشمل كل المعلومات التي تتعلق بها.
 - ❖ التخلص من الطريقة الانفرادية في التفكير واعتماد الطريقة الجماعية.
 - ❖ التوقف عن الأسلوب التقليدي للرقابة، وتشجيع تحمل المسئولية والرقابة الذاتية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ❖ الاستفادة من تقنية المعلومات التي هي جزء لا يتجزأ من إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخيل بدائل وحلول جديدة لمشكلات غير مرئية.
 - ❖ تغيير أدوار العاملين في المدرسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها إلى مشاركين لهم رأى في اتخاذ القرار.

- ❖ بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيده.
- ❖ تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع المستمر للإدارة.

خامساً: سبل تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

جاءت موافقة مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من سبل لتطوير عملية التقويم على الترتيب الآتي:

- ❖ تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
- ❖ استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمي.
- ❖ وضع أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة.
- ❖ اعتماد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب.
- ❖ اعتماد عنصر المكافآت المادية والمعنوية لكل الكفاءات بالمدرسة.
- ❖ وضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه لدى العاملين بالمدرسة.
- ❖ ربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج تقييم الأداء.
- ❖ اعتبار عامل الكفاءة المعيار الأكثر أهمية أثناء المفاضلة بين العاملين.
- ❖ تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات.

د- نتائج المحور الثالث فيما يتعلق بمعوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية.

أسفرت نتائج هذا المحور عن وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية، ويمكن استعراض هذه المعوقات مرتبة حسب الأهمية النسبية من وجهة نظر المديرين على النحو الآتي:

- ١- نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة.
- ٢- الجمود والشكلية في إدارة المؤسسات التعليمية، سواء في هيكلها وبنائها التنظيمية أم في الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمدها.
- ٣- صعوبة إجراء تغيير شامل في الإدارة المدرسية في إطار زمني محدود.
- ٤- مركزية الإدارة المدرسية والتي لا تعطي المدارس الفرصة للتطوير والتغيير، وتحدها من قدرتها على الاستجابة للظروف المستجدة.

- ٥- إسناد مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسؤولين على وشك التقاعد.
- ٦- مقاومة الأفراد للجهود المبذولة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حفاظاً على وظائفهم ومصالحهم الخاصة.
- ٧- قلة وعى العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٨- ضعف توافر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة باعتبارها عنصراً رئيسياً في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.
- ٩- عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٠- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة ونقص طموح العاملين بالمدرسة.
- ١١- وضع قيود مسبقة على نطاق تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٢- غياب الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٣- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها في إدارة العملية التعليمية، وميلها إلى التعقيد فضلاً عن قدمها.
- ١٤- وجود المناخ التعليمي البيروقراطي وسيادة روح الفردية وتتحى روح الفريق في صناعة القرار واتخاذها.
- ١٥- التراجع المبكر وانهايار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل.
- ١٦- وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.

كما يمكن استعراض تلك المعوقات مرتبة حسب الأهمية النسبية من وجهة نظر المدرسين

على النحو الآتي:

- ١- قلة وعى العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٢- إسناد مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسؤولين على وشك التقاعد.
- ٣- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها في إدارة العملية التعليمية، وميلها إلى التعقيد فضلاً عن قدمها.
- ٤- الجمود والشكلية في إدارة المؤسسات التعليمية، سواء في هياكلها وبنائها التنظيمية أم في الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمدها.

- ٥- نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى المدرسة.
- ٦- وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.
- ٧- غياب الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٨- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة ونقص طموح العاملين بالمدرسة.
- ٩- عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين فى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٠- مركزية الإدارة المدرسية والتي لا تعطى المدارس الفرصة للتطوير والتغيير، وتحد من قدرتها على الاستجابة للظروف المستجدة.
- ١١- ضعف توافر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة باعتبارها عنصراً رئيسياً فى إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.
- ١٢- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة ونقص طموح العاملين بالمدرسة.
- ١٣- التراجع المبكر وانهيار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل.
- ١٤- مقاومة الأفراد للجهود المبذولة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حفاظاً على وظائفهم ومصالحهم الخاصة.
- ١٥- التراجع المبكر وانهيار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل.
- ١٦- وجود المناخ التعليمي البيروقراطى وسيادة روح الفردية وتتحى روح الفريق فى صناعة القرار واتخاذ.

المحور الثانى: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تحدد عناصر التصور المقترح فى النقاط الآتية:

أولاً: أهداف التصور المقترح

- يقوم التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأهداف الآتية:
- ١- توفير المناخ الداعم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذي يتسم بشيوع الثقة والطمأنينة والمتابعة المستمرة لعمليات التطوير أو التغيير.

- ٢- تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٣- وضع متطلبات لتطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.
- ٤- وضع آليات لتفعيل متطلبات تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح

- ينطلق التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية من وجود مجموعة من المنطلقات منها:
- ١- التطوير الإدارى هو لب أى تطور حضارى، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته.
 - ٢- الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هى فجوة إدارة فى المقام الأول.
 - ٣- الاهتمام بتطوير المنظومة المدرسية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق جودة التعليم.
 - ٤- مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إدارى معاصر يمكن استخدامه فى تطوير وتحسين عمليات الإدارة المدرسية.
 - ٥- الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بوجه الإدارة المدرسية نحو العمل على قياس فعالية وجودة الأداء بصفة مستمرة، ويعطى العاملين الفرصة للمشاركة فى عمليات التطوير الإدارى.
 - ٦- إعطاء المدير الصلاحيات الإدارية والمالية الكاملة لصنع القرار يساعده على إدارة المدرسة بكفاءة.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

- ١- متطلبات تطوير عملية التخطيط باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
- ينبغى على الإدارة المدرسية الأخذ بما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يتعلق بتطوير عملية التخطيط؛ وذلك على النحو الآتى:

- ❖ عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة للتوعية بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والحاجة للتغيير.
 - ❖ تحويل دور مدير المدرسة من رئيس إلى قائد، ومن مجرد مشرف مسجل للنتائج إلى قائد مؤثر ومفاوض ومشارك، بحيث لا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، حتى العامل يجب أن يكون له رأى في تخطيط العمل حتى ينجح في عمله ويعمل على تربية جيل يتحمل المسؤولية، وليس هذا فحسب بل يجب إشراك التلاميذ في تخطيط العمل وإنجازه على أفضل وجه.
 - ❖ اعتماد التخطيط كأسلوب من أساليب الحياة المعاصرة على سرعة التطورات والتغييرات التي تطرأ على الحياة البشرية مما ينعكس بدوره على جوانب العمل بالمدرسة.
 - ❖ ضرورة الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، بمعنى أن الخطة لاتتضمن الأعمال الروتينية، ولا تكون الأعمال نمطية تتكرر كل عام، بل لابد من تطوير الخطة بحيث تكون متكاملة، وفيها شئ من التجديد والابتكار، وهذا ما يطلق عليه التفكير الإبداعي.
 - ❖ التعرف على المناخ الداخلى للمدرسة وتحديد الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - ❖ التعرف على المناخ الخارجى المحيط بالمدرسة لتحديد الفرص والمخاطر القائمة أو المتوقعة.
 - ❖ وضع خطط قصيرة المدى لتلبية احتياجات المدرسة من الموارد البشرية.
 - ❖ ترجمة الخطط قصيرة المدى فى صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض.
 - ❖ متابعة تنفيذ الخطة داخل المدرسة وتقويمها.
 - ❖ توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.
- ٢- متطلبات تطوير عملية التنظيم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
- ينبغى على الإدارة المدرسية الأخذ بما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يتعلق بتطوير عملية التنظيم؛ وذلك على النحو الآتى:
- ❖ زيادة الثقة فى المعلمين وقدراتهم ومسئوليتهم تجاه الإصلاح التنظيمى الشامل للمدرسة.
 - ❖ تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة.
 - ❖ تطبيق نظام الأرشيف الإلكتروني لإدارة وحفظ المستندات الخاصة بالعاملين.

- ❖ تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة.
- ❖ إرساء مجموعة من القيم والمعتقدات الجديدة التي تعمل على تكوين منتج جيد من خلال التفاعل المستمر.
- ❖ إزالة الحواجز بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والطلاب.
- ❖ كسر كل القوالب القديمة في الفكر الإداري مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت.
- ❖ إعداد وتدريب القائمين على التوظيف بتبنى نظام للاختيار يقوم على جلب المواهب والكفاءات.
- ❖ التحسين المستمر لنظام التعليم والخدمة المقدمة.
- ❖ التحول من التسلسل الإداري الهرمي للسلطة إلى التنظيم الشبكي.
- ❖ تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار.
- ❖ إعادة تنظيم العاملين في فرق ذات إدارة ذاتية.

٣- متطلبات تطوير عملية التوجيه باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- ينبغي على الإدارة المدرسية الأخذ بما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يتعلق بتطوير عملية التوجيه؛ وذلك على النحو الآتي:
- ❖ التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف تصيد الأخطاء إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، ومساعدة المعلم النحو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية وتحسين الموقف التعليمي وتطويره بجميع جوانبه وعناصره الفنية.
 - ❖ الاستفادة المثلى من التدريب على رأس العمل القائم على التوجيه السليم بين الخبراء والمعلمين.
 - ❖ فتح آفاق جديدة أمام المعلمين للتعرف على أحدث الطرق في عملية التدريب.
 - ❖ تنظيم دورات تدريبية للمعلمين للتعرف على ما يستجد في مجال تخصصهم.
 - ❖ تحسين الأداء، وتشجيع الإبداع، وتعميق روح الالتزام والمسئولية لدى العاملين بالمدرسة.
 - ❖ تدريب العاملين بالمدرسة على كيفية الدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة منها.

❖ عمل دليل إرشادي بالمدرسة يشمل توصيف الوظائف الموجودة بها.

٤- متطلبات تطوير عملية صناعة القرار واتخاذها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

ينبغي على الإدارة المدرسية الأخذ بما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يتعلق بتطوير عملية صناعة القرار واتخاذها؛ وذلك على النحو الآتي:

❖ تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع المستمر للإدارة.

❖ تغيير أدوار العاملين في المدرسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها إلى مشاركين لهم رأى في اتخاذ القرار.

❖ بناء نظام منطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة.

❖ التوقف عن الأسلوب التقليدي للرقابة، وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار.

❖ التخلص من الطريقة الانفرادية في التفكير واعتياد الطريقة الجماعية.

❖ إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكل مدرسة تشمل كل المعلومات التي تتعلق بها.

❖ الاستفادة من تقنية المعلومات التي هي جزء لا يتجزأ من إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخيل بدائل وحلول جديدة لمشكلات غير مرئية.

٥- متطلبات تطوير عملية التقويم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

ينبغي على الإدارة المدرسية الأخذ بما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يتعلق بتطوير عملية التقويم؛ وذلك على النحو الآتي:

❖ اعتماد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، والمناقشات الصفية، وأنشطة التقويم الجماعي، وملف إنجاز الطلاب Portfolio.

❖ اعتبار عامل الكفاءة المعيار الأكثر أهمية أثناء المفاضلة بين العاملين.

❖ اعتماد عنصر المكافآت المادية والمعنوية لكل الكفاءات بالمدرسة.

❖ ربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج تقييم الأداء.

- ❖ تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
- ❖ استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمي.
- ❖ وضع أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة.
- ❖ وضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه لدى العاملين بالمدرسة.
- ❖ تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات.

رابعاً: آليات تفعيل تلك المتطلبات

- ١- نشر ثقافة التغيير في المنظومة المدرسية؛ وتشير ثقافة التغيير إلى ذلك النسق القيمي من المعايير والعادات والقيم والمعتقدات التي تعزز عمليات التطوير التنظيمي في المدرسة، وتدفع إلى تحسينها باستمرار، وتستند هذه الثقافة على القضاء على مقاومة التغيير، ونشر الوعي بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتنمية الإحساس بالمسئولية والمشاركة في عمليات التطوير لعناصر المنظومة المدرسية، ويتحقق ذلك من خلال:
 - التعرف على التغييرات المطلوب إحداثها في المنظومة المدرسية.
 - وضع خطة لتنفيذ هذه التغييرات.
 - إقناع العاملين في المدرسة بأهمية هذه التغييرات.
 - تشجيع العاملين على تكوين فرق عمل لتنفيذ التغييرات.
- ٢- دعم الإدارة العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يُعد من العوامل المهمة في تطوير الإدارة المدرسية، وبخاصة إذا كان هذا الدعم نابعاً من إيمانها واقتناعها بعمليات التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية، ويتحقق ذلك من خلال الإيمان بأهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على المدرسة ككل أم على أى عملية من عمليات الإدارة المدرسية.
- ٣- توفير قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.
- ٤- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى.
- ٥- إعادة هندسة العلاقات داخل المدرسة، ويتطلب ذلك إعادة النظر في العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين، والعلاقة بين المعلمين أنفسهم، والعلاقة بين المعلمين والطلاب، ويحتاج

- ذلك التأكيد على البعد الإنساني فى الإدارة الذى يعتمد على مراعاة مشاعر الأفراد العاملين وظروفهم.
- ٦- تمكين الأفراد العاملين Staff Empowerment ، ويتطلب ذلك تفويض بعض الصلاحيات المخولة للمديرين إلى مساعديهم ومعاونيهم، تحقيقاً لمبدأ اللامركزية، وتدعياً للإدارة الديمقراطية فى إدارة العمل المدرسى، وكذلك إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء مهامهم بالطريقة التى يرونها مناسبة دون تدخل مباشر من الإدارة المدرسية مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة.
- ٧- تطوير معايير وأسس اختيار مديرى ونظار المدارس ووكلائهم بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية، ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وسماتهم الشخصية، والدورات التدريبية فى الإدارة المدرسية، وإجادتهم لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات.
- ٨- عقد دورات تدريبية متخصصة لمديرى المدارس لتدريبهم على ماهية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٩- تدريب العاملين على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف التى يحتاجها العاملون فعلياً لتطوير أدائهم الوظيفى.
- ١٠- إعطاء مديرى المدارس السلطات الكافية لإحداث التطوير والتحسين.
- ١١- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٢- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.
- ١٣- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية.
- ١٤- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.
- ١٥- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات؛ فتكنولوجيا المعلومات هى العامل المساعد على إحداث التغيير وأساس إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٦- عمل نظام متكامل لتقييم الأداء الفردى والجماعى، وفرق العمل، والوحدات الإدارية.
- ١٧- إعداد ملف خاص لجميع العاملين بالمدرسة يوضح فيه جهودهم ومدى مشاركتهم فى فرق العمل المدرسى، مع جعل هذه المشاركة أحد المعايير الأساسية للترقية.

- ١٨- وضع قواعد غير تقليدية لترقيات المعلمين وزيادة رواتبهم في ضوء النتائج المتحققة على أساس الأداء والإنجاز المتحقق وليس سنوات البقاء في الوظيفة (الأقدمية).
- ١٩- توزيع ميزانية المدارس القائمة على التقديرات السليمة للتكاليف والمصروفات المتوقعة إليها مباشرة من قبل الميزانية المقررة للوزارة، فتسلم للمدرسة لصرفها على الرواتب والتكاليف والمصروفات التشغيلية، وتقوم المدارس بتوزيع هذه الميزانية حسب الاحتياج الحقيقي لتنفيذ العمليات وفق قيمتها المضافة.
- ٢٠- تستعين المدارس ببرامج حاسوبية جاهزة لتساعدها في مراقبة الوظائف المالية ومتابعة الأفراد والشئون الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب والتقواميس:

- ١- إبراهيم درويش: الإدارة العامة فى النظرية والممارسة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط٤، ١٩٧٨).
- ٢- _____: الوسيط فى الإدارة العامة النظرية والممارسة (بيروت: دار النهضة، ط٩، ١٩٨٨).
- ٣- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية فى الوطن العربى - أوراق عربية وعالمية (القاهرة: مكتبة النهضة، ٢٠٠٣).
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية " دراسات نظرية ميدانية " (الإسكندرية: دار المعارف الحديثة، ١٩٩٧).
- ٥- _____: القصور الإدارى فى المدارس الواقع والعلاج (القاهرة : دار الفكر العربى، ٢٠٠٠).
- ٦- _____: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية: دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٢).
- ٧- _____: الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢).
- ٨- _____: الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين (القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٣).
- ٩- أحمد إسماعيل حجى: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٠).
- ١٠- أحمد الرفاعى غنيم ونصر محمود صبرى: تعلم بنفسك التحليل الإحصائى للبيانات باستخدام SPSS (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).
- ١١- أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية (الأردن: دار مجدلاوى للنشر، ٢٠٠٢).
- ١٢- أحمد بن صالح عبد الحفيظ: المرجع العملى لتطبيق منهج الهندرة (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ١٣- أحمد زكى بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية (القاهرة : دار الكتاب المصرى، ١٩٨٤).

- ١٤- أحمد سيد مصطفى: إدارة الانتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٤، ١٩٩٩).
- ١٥- أحمد شوقي : "صورة المستقبل: كيف ترسم ملامحها"، كراسات مستقبلية - مجموعة مستقبل مصر(القاهرة:المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٠).
- ١٦- أحمد عبد الباقي البستان وآخرون: الإدارة والإشراف التربوى: النظرية - البحث - الممارسة (القاهرة: مؤسسة البستان للطباعة والنشر، ٢٠٠٣).
- ١٧- أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات (المنصورة: المكتبة العصرية، ١٩٩٧).
- ١٨- _____: إعادة هندسة نظم العمل - الثورة الإدارية المضادة (المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٩).
- ١٩- أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية - النظرية والتطبيق (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١).
- ٢٠- إسماعيل محمد الصريرة: التحليل الاستراتيجى فى إعادة هندسة العمليات الإدارية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢).
- ٢١- إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠١).
- ٢٢- إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجي: إدارة المدرسة الإبتدائية (وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية: شركة الإسلام مصر للطباعة، ٢٠٠٢).
- ٢٣- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ٢٤- بارى كشواى : إدارة الموارد البشرية - ترجمة تيب توب لخدمات الترجمة (القاهرة : دار الفاروق ، ٢٠٠٣).
- ٢٥- بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية " دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).
- ٢٦- بهيرة الموجى وآخرون: إدارة الإنتاج والعمليات " مدخل كمى لاتخاذ القرار " (جامعة طنطا: كلية التجارة بكفر الشيخ، ١٩٩٩).
- ٢٧- بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩).
- ٢٨- تركى إبراهيم سلطان: هندسة التغيير - التغيير الجذرى لفن الإدارة " المنهجية والتطبيق" (القاهرة: دار النهضة العربية، دن، ١٩٩٦).

- ٢٩- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء " مدخل جديد - لعالم جديد " (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٩).
- ٣٠- _____: قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣).
- ٣١- جابر محمود طلبة: التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل (المنصورة: مكتبة الإيمان، ١٩٩٩).
- ٣٢- جفرى إن لوبينثال: إعادة هندسة المنظمة "منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة" - تعريب خالد عبدالله الدخيل الله - مراجعة سرور على إبراهيم سرور (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر، ٢٠٠٢).
- ٣٣- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية - تقديم حسن البيلاوى (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠).
- ٣٤- جمال الدين مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣).
- ٣٥- جوزيف كيلادا: تكمال إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة - ترجمة سرور على إبراهيم سرور (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤).
- ٣٦- جيمس تشامبى: إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمى للقيادة الجديدة - ترجمة عبد الرحمن ابن أحمد هيجان (الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر، ٢٠٠٣).
- ٣٧- جيمس ويليامز: فن الإدارة المدرسية - ترجمة خالد العامرى(القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).
- ٣٨- حافظ فرج أحمد و محمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣).
- ٣٩- حسن الطيب : إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري (الكويت : دار السلاسل، ١٩٨٩).
- ٤٠- حلمى أحمد الوكيل: تطوير المناهج، أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط٢، ١٩٩١).
- ٤١- حمدى أبو الفتوح عطيفة : منهجية البحث العلمى وتطبيقاتها فى الدراسات التربوية والنفسية (القاهرة: دار النشر الجامعى، ٢٠٠٢).
- ٤٢- حمدى مصطفى الفار: وظائف الإدارة (القاهرة: دار النهضة ، ٢٠٠٢).
- ٤٣- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزى: مبادئ إدارة الأعمال (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).

- ٤٤- رافع النصير الزغول و عماد عبد الرحيم الزغول: علم النفس المعرفي (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ٤٥- راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية " (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١).
- ٤٦- زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة (عمان: دار الراهية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠).
- ٤٧- زينب سيف النصر وآخرون: التنظيم (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٢).
- ٤٨- ساندی بوكراس: حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة - ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ٤٩- سعد زغول بشير: دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS (بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ٢٠٠٣).
- ٥٠- سعيد جميل سليمان: الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس في ضوء بعض الخبرات الأجنبية (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤).
- ٥١- سعيد يسن عامر وعلى محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨).
- ٥٢- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة (بيروت: دار الفكر، ٢٠٠٤).
- ٥٣- _____: الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٦).
- ٥٤- _____: ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعلم (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧).
- ٥٥- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢).
- ٥٦- سيد الهوارى: النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك : دليل المديرين في عالم متغير تنافسي (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧).
- ٥٧- _____: منظمة القرن الحادي والعشرين (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩).
- ٥٨- شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية " رؤية معاصرة للأصول العامة " (القاهرة : دار المعارف، ١٩٩٦).

- ٥٩- شبل بدران الغريب وسلامة عبد العظيم حسين ورضا إبراهيم المليجي: الثقافة المدرسية (عمان: دار الفكر، ٢٠٠٥).
- ٦٠- صالح العامري وظاهر الغالبي: الإدارة والأعمال (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- ٦١- صلاح أحمد مراد: الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠).
- ٦٢- صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق (القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ٦٣- صلاح الدين جوهر: المدخل في إدارة وتنظيم التعليم (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٤).
- ٦٤- _____: محاضرة بعنوان " الإدارة التعليمية في عالم متغير " في عبد الغنى عبود : إدارة التعليم في الوطن العربي (القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٩٥).
- ٦٥- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٢).
- ٦٦- ضياء الدين زاهر: التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليمية (القاهرة: دار سعاد الصباح، ١٩٩٢).
- ٦٧- عطيات محمد عميش: أصول الإدارة والتنظيم (القاهرة: دار الفاروق الحديثة للنشر، ١٩٩٨).
- ٦٨- على السلمى: تطوير أداء وتجديد المنظمات (القاهرة: مكتبة الإدارة المعاصرة، ١٩٩٨).
- ٦٩- _____: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ٧٠- على عبد ربه حسين إسماعيل: تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة " دراسة نظرية وتطبيقية" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧).
- ٧١- على محمد منصور: مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم" (ليبيا: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩).
- ٧٢- عماد نشوان: الدليل العملي لمقرر الإحصاء التطبيقي (القدس: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٥).
- ٧٣- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).

- ٧٤- فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ٧٥- فاروق شوقى البوهى: الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١).
- ٧٦- فاروق شوقى البوهى ومحمد غازى بيومى: إدارة المدرسة الابتدائية (القاهرة: شركة الجمهورية الحديثة، ٢٠٠٢).
- ٧٧- فريد راغب النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة (القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).
- ٧٨- فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقلة جذرية فى مفاهيم وتقنية الإدارة (الرياض: مطابع الخالد للأوفست، ١٩٩٨).
- At web site: <File://H\الهندرة الإدارية\مفاهيم إدارية\htm.21/12/2011>.
- ٧٩- فؤاد البهى السيد: علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى (القاهرة: دار الفكر العربى، ط٣، ١٩٧٩).
- ٨٠- فوزى حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإدارى (بيروت: منشورات النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١).
- ٨١- كاظم خضير: إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٠).
- ٨٢- مايكل هامر وجيمس شامبى: إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات "الهندرة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة - ترجمة شمس الدين عثمان (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمى "شعاع"، ١٩٩٥).
- ٨٣- مايكل هامر وستيفن ستانتن: ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية - ترجمة حسين الفلاحى (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ٢٠٠٠).
- ٨٤- مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة " الكيفية التى تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والحياة" ، ترجمة: آفاق الإبداع (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، سلسلة الإدارة والأعمال، ١٩٩٩).
- ٨٥- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥).
- ٨٦- محمد الخشروم ونبيل موسى: إدارة الأعمال (الرياض: مكتبة الشقرى، ١٩٩٩).
- ٨٧- محمد الصيرفى: هندرة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار حورس للطباعة والنشر، ٢٠٠٥).

- ٨٨- محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر - تقديم صلاح الدين إبراهيم معوض (المنصورة: العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ٨٩- _____: صناعة القرار التربوي واتخاذ "النظرية - النموذج" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨).
- ٩٠- _____: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- ٩١- محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم والأساليب (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٠).
- ٩٢- محمد صالح الحناوى وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٨).
- ٩٣- محمد صالح شرار: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (مكة المكرمة: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٩).
- ٩٤- محمد عبد الغنى حسن هلال: إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة" (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢).
- ٩٥- محمد عبده حافظ : الهندرة الإدارية (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٠).
- ٩٦- محمد محمد إبراهيم: الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة المدخل للتميز الإداري" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠).
- ٩٧- محمد منير مرسى: تخطيط التعليم واقتصادياته (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨).
- ٩٨- _____: البحث التربوي وكيف نفهمه (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣).
- ٩٩- محمود مهدي البياتي: تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- ١٠٠- مدنى عبد القادر علاقى: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (المملكة العربية السعودية، دار الكتاب الجامعى، ١٩٨١).
- ١٠١- ممدوح رفاعي: إعادة هندسة عملية التشغيل (القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢).
- ١٠٢- ابن منظور: لسان العرب (القاهرة: دار المعارف، ج (٤)، د.ت).
- ١٠٣- وحدة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم: برنامج تدريبي فى الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية (القاهرة: شركة الأمل للطباعة والنشر، ٢٠٠٩).
- ١٠٤- وندل فرنش وسيسل بيل جونير: تطوير المنظمات - تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة - ترجمة وحيد بن أحمد الهنذى (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠).

١٠٥- يعقوب حسين نشوان: إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤).

١٠٦- يونس إبراهيم حيدر: أساسيات الإدارة - مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).

١٠٧- اليونسكو: التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية (القاهرة: اليونسكو، ٢٤-٢٧ يناير ٢٠٠٠).

ب- الدوريات والمجلات العلمية

١٠٨- إبراهيم محمد سعد جدع: "تطوير الإدارة التربوية ودورها في عمليات الإصلاح والتخطيط التربويين"، مجلة المعلم العربي، ع (٤)، وزارة التربية والتعليم، سوريا، ١٩٨٧.

١٠٩- أحمد إبراهيم أحمد: "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثاني، الجزء السادس، مارس ١٩٨٧.

١١٠- أحمد الخطيب: التعليم الجامعي في الوطن العربي - التحديات والبدايل المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٢٧، يناير ١٩٩٢.

١١١- أحمد محمد غانم: "الاهتمام غير المتوازن بين عمليات التخطيط وعمليات الإدارة التعليمية الأخرى في نظم التعليم العربية"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، ع (١٠)، ديسمبر ٢٠٠٣.

١١٢- أمين فاروق فهمي: "المدخل المنظومي وإدارة التغيير"، مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد (٣٥)، أكتوبر ٢٠٠٤.

١١٣- بوحينة قوى: "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، ع (٥)، جامعة ورقلة، ٢٠٠٧.

١١٤- خالد محمد فرجون: "خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم "إعادة هندسة العمليات التعليمية"- دراسة استطلاعية"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد (٢٤)، العدد (٩٥)، يونيو ٢٠١٠.

١١٥- خليفة مصطفى أبو عاشور: "معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (١٨)، العدد الثاني، ٢٠٠٨.

- ١١٦- دبون عبد القادر: "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة" مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح بالجزائر، ع (٦)، ٢٠٠٨.
- ١١٧- دلال عبد الواحد الهدهود: " واقع اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت - دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، المجلد (١١)، ع (٤١)، يونيو ١٩٩٦.
- ١١٨- سالم صلال راهى الحسناوى: "الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق"، دورية القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، ع (٤)، ٢٠٠٦.
- ١١٩- سعيد شعبان حامد: "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، السنة السابعة والأربعون، الجزء ٢، ع (٧٠)، ٢٠٠٨.
- ١٢٠- سلامة عبد العظيم حسين: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة " رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية بينها، مجلد ١٢، العدد ٤٨، ٢٠٠١.
- ١٢١- سميحة على محمد مخلوف: " تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصرى"، مجلة كلية التربية بالفيوم، ع (٧)، نوفمبر ٢٠٠٧.
- ١٢٢- سيد محمد جاد الرب: "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية؛ دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٦، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة الجامعة بسوهاج، ١٩٩٢.
- ١٢٣- شاكر محمد فتحى أحمد: "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة" (تصور مقترح)، مجلة التربية وعلم النفس، العدد ٢٦، الجزء الثانى، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ١٢٤- صفاء محمود عبد العزيز: "فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية" مجلة كلية التربية بينها - جامعة بنها، المجلد ١٤، ع (١٥)، إبريل ٢٠٠٤.
- ١٢٥- عادل على هراس: "إعادة هندسة العمليات بدون تكنولوجيا المعلومات : نموذج لمنظمات العمالة الكثيفة مع التطبيق على البيئة الجامعية المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل بكلية التجارة - جامعة طنطا، العدد ٢، ١٩٩٧.

١٢٦- عبد العزيز المحيليب: استخدام مدخل إعادة الهندسة فى إدارة التغيير التربوى " إطار نظرى لاتجاه معاصر فى الإدارة المدرسية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع (٥٤)، سبتمبر ٢٠٠٦.

١٢٧- على السيد طنش: "واقع الإدارة المدرسية فى ج.م.ع بين الواقع والمأمول"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ع (٤)، ديسمبر ١٩٩٥.

١٢٨- على مشهور السفلان: "دور تبسيط الإجراءات فى تطوير أجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد ١، ١٩٩٨.

١٢٩- فؤاد أحمد حلمى: "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣.

١٣٠- محمد أحمد عوض البربرى: "دور إدارة المعرفة فى إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق " دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، الجزء ٣، العدد ٧٥، يناير ٢٠١١.

١٣١- محمد طه حنفى وعبد الناصر محمد رشاد: " المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، ع (١٣)، يناير ٢٠٠٩.

١٣٢- محمود أبو النور عبد الرسول: "تطوير الإدارة المدرسية بمصر فى ضوء متطلبات العصر ومتغيراته" مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع (٢٣)، ٢٠٠٨.

١٣٣- محمود عطا محمد على مسيل: " بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية فى مصر فى ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة "، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع (١٤)، مايو ٢٠٠٢.

١٣٤- ممدوح الرفاعى: " إعادة هندسة العمليات" مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

At web site : http://www.dr_mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc, 5/12/2012.

١٣٥- ناصر محمد عامر: " الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس، توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا "، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد (١٥)، مايو ٢٠٠٥.

١٣٦- نبيل سعد خليل: " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة فى مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٠.

١٣٧-نبيل سعد خليل وأحمد عبد النبي عبد العال: "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية فى كل من انجلترا واليابان وإمكانية الإفادة منها فى مصر، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، ع (١٥)، مايو ٢٠٠٥.

١٣٨-يوسف عبد المعطى مصطفى : "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعى"، مجلة التربية ، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع (٦) مارس ٢٠٠٢.

ج- المؤتمرات العلمية والندوات:

١٣٩-إبراهيم محمد درويش : دور هندسة القيمة فى خفض تكلفة التعليم الجامعى، المؤتمر العلمى السنوى الثانى " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى" (جامعة الزقازيق فرع بنها، كلية التجارة، ، ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧).

١٤٠-إميل فهمى حنا شنودة: أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة فى الإدارة العليا للتعليم المصرى قبل الجامعى " دراسة عينية"، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر لكلية التربية جامعة حلوان " الجودة الشاملة فى إعداد المعلم بالوطن العربى لألفية جديدة" (جامعة حلوان، ١٢ - ١٣ مارس ٢٠٠٣).

١٤١-بدر الدين على: محاضرة عن الإدارة الجامعية فى الولايات المتحدة الأمريكية، المؤتمر السنوى السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " الإدارة الجامعية فى الوطن العربى " (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، ٢٣ - ٢٥ يناير ١٩٩٩).

١٤٢-ثامر بن ملح المطيرى: إعادة هيكلة القطاع العام ودورها فى تحسين الأداء، ورقة عمل بحثية مقدمة إلى ندوة " الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى عام ٢٠٢٠" (المملكة العربية السعودية: الرياض، أكتوبر ٢٠٠٢).

١٤٣-جمال محمد أبو الوفا: دراسة ميدانية للتعرف على أهم المشكلات التى تواجه معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بجمهورية

- مصر العربية، مؤتمر التعليم الأساسي حاضرة ومستقبله (جامعة طنطا: كلية التربية بكفر الشيخ، ١٠ - ١٤ أبريل ١٩٩٧).
- ١٤٤- حمدى محمد مسعد الجمل : إعادة الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية مدخل لتجاوز القصور الإدارى إلى التحسين المستمر ، المؤتمر السنوى السابع " إدارة الأزمة التعليمية فى مصر " (جامعة عين شمس: كلية التجارة، ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢).
- ١٤٥- سحر إبراهيم أحمد بكر : إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة فى ضوء التوجهات العالمية للطفولة، المؤتمر السنوى الأول " تربية الطفل من أجل مصر المستقبل - الواقع والطموح " (جامعة المنصورة: مركز رعاية وتنمية الطفولة، من ٢٥ - ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٢).
- ١٤٦- سعد مرزوق العتيبي و راشد محمد الحمالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) فى القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطنى الأول للجودة (جامعة الملك سعود: كلية العلوم الإدارية، ١٧ مايو ٢٠٠٤).
- ١٤٧- سلطان غالب الديحاني : الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها فى الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت - المنتدى الثانى للمعلم " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم " (جامعة الكويت : كلية التربية الأساسية، أبريل ٢٠٠٩).
- ١٤٨- سمير أبو الفتوح صالح: إعادة هندسة منظومة التعليم فى مصر " رؤى مستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، المؤتمر العلمى السنوى الثانى " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى " (جامعة الزقازيق فرع بنها، كلية التجارة، ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧).
- ١٤٩- عبد الغنى عبود: الإدارة التربوية المتميزة "الطموح والتحديات"، مؤتمر آفاق الإصلاح التربوى فى مصر (جامعة المنصورة: كلية التربية بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤).
- ١٥٠- فريد راغب النجار : إعادة هندسة التعليم للتنمية المستدامة "التعليم للإنتاج والفعالية الإنسانية"، المؤتمر السنوى السابع "إدارة الأزمة التعليمية فى مصر" (جامعة عين شمس: كلية التجارة، ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢).
- ١٥١- ماجدة محمد سرور: ربط التعليم الفنى باحتياجات سوق العمل، المؤتمر والمعرض الفنى (التقنى) الأول " تعليم متطور رؤية مستقبلية واقعية " (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٧ - ١٨ إبريل ٢٠٠٥).

١٥٢- مجدي عزيز إبراهيم: مدرسة المستقبل في ضوء تحديات عصر العولمة، ورقة مقدمة الى مؤتمر المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة (جامعة المنصورة: كلية التربية بدمياط، قسم أصول التربية، ٥ - ٦ نوفمبر ٢٠٠١).

١٥٣- محمد محمد سكران: نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعة المصرية على ضوء تحديات المستقبل، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي - رؤية لجامعة المستقبل (جامعة القاهرة، الجزء الأول، ٢٢ - ٢٤ مايو ١٩٩٩).

١٥٤- محمود أبو النور عبد الرسول: تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر الثانوى الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة: بالاشتراك مع كلية التربية بنى سويف، يناير ٢٠٠٥).

١٥٥- مسعود خضر القرشى و جوبير ماطر الثبيني: أساليب إعادة بناء التعليم فى الدراسات العليا فى جامعات المملكة العربية السعودية، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية " توجهات مستقبلية" (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، أبريل ٢٠٠١).

١٥٦- يوسف عبد المعطى مصطفى: تنوع التعليم الثانوى وعلاقاته بالتنمية، المؤتمر الثالث والعشرون " التعليم والتنمية بين الواقع والطموح" (الكويت: جمعية المعلمين الكويتية ، ١٩٩٤).

د- الرسائل العلمية:

١٥٧- أبو بكر أحمد الصديق: تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الالكترونية (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، ٢٠٠٩).

١٥٨- أحمد محمد سعيد إبراهيم: فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠).

١٥٩- أحمد محمد عبد العزيز: رؤية مقترحة لتطوير التعليم العالي والتكنولوجي في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه عين شمس، ٢٠٠٤).

١٦٠- أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم: بنية السلطة وعلاقتها بالأداء المدرسى " دراسة ميدانية على محافظة القليوبية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢).

- ١٦١- أمين محمد النبوي أمين: إدارة التجديد التربوي في التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤).
- ١٦٢- أيمن على محمود على عمر: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطوير الأداء بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣).
- ١٦٣- حنان عبد الحليم رزق عبد الله: تطوير الإدارة التعليمية في مديرية التربية والتعليم بالدقهلية "دراسة حالة" (رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٠).
- ١٦٤- خالد عطية سيد: نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا واستراليا "دراسة مقارنة" (رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥).
- ١٦٥- خالد محمد يونس محمد : إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية للوفاء بمتطلبات المعايير القومية للتعليم (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٧).
- ١٦٦- ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣).
- ١٦٧- سعد عوض الخالدي: استخدام الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠).
- ١٦٨- صفاء عبد الرازق أحمد العتري: استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة (رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها، ٢٠٠٤).

- ١٦٩- صفاء محمد شاهين: تطوير بعض العمليات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر، ٢٠٠٦).
- ١٧٠- عالية بنت محمد دبيل الجعيد العتيبي: تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة فى ضوء المهارات المطلوبة فى الخريجة (رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة، يناير ٢٠٠٢).
- ١٧١- على بن عوضة سعد محمد عسيرى: تطوير ممارسة الأساليب الإشرافية بالمرحلة الثانوية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية - كلية التربية - جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩).
- ١٧٢- على عبد ربه حسين إسماعيل : معالم نموذج لإدارة التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥).
- ١٧٣- مروة حسين أبو السعود: تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢).
- ١٧٤- هالة أمين مغاورى: نموذج مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد فى كليات التربية باستخدام مدخل إعادة الهندسة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس ٢٠٠٧).
- ١٧٥- هالة عبد المنعم أحمد سليمان : إدارة التغيير التربوى فى المدرسة الثانوية العامة ب.ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠٠٥).

At web site:

<http://Knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/achievement/prefect.5/8/2010>.

- 177- Alternative Small Schools,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
<http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/community.html>.
20/1/2012.
- 178- Boston High School Renewal: Small School Initiative, At web site:
<http://www.jff.org/approaches/youthtrans/showcase/bostonhsrenewal.htm>. 15/7/2011.
- 179- Challenge High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
<http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/challenge.html>. 20/1/2012.
- 180- Community Engagement,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/alt_adu.html. 20/1/2012
- 181- Creating Small Learning Environments, At web site:
<http://www.highschoolrenewal.org/summtty.htm>. 15/7/2011.
- 182- Freestanding School,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
<http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/freestanding.html>.
20/1/2012.
- 183- High School Renewal and Boston Small Schools Networks, At web site:
<http://www.highschoolrenewal.org/summtty.htm>. 15/7/2011.
- 184- High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/sm_schools.html.
20/1/2012.
- 185- <http://www.Lincoln.ac.uk/lsm/schoolpags/Research/workingpapers/REENGIN/htm>. 15/9/2010.
- 186- Small Schools,High School Renewal: San Diego City Schools, At web site:
http://www.sdcs.k12.ca.us/hsrenewal/sm_schools.html.
20/1/2012.
- 187- Teaching and Learning Approaches, At web site:
<http://www.highschoolrenewal.org/tl.htm>.15/7/2011.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 188- Ahmed & Others:" Business Process Reengineering: Critical Factors in Higher Education" Management Journal of Bradford, Vol.13, No.3,2007.
- 189- Allen, Allnoch: "Reengineering should Lead to Empowerment" HE Solutions, Vol. 30, Issue I, Jan. 1998.
- 190- Allen, D.K. & Fifield, N.: "Reengineering Change in Higher Education", Information Research, Vol. 4, No.3, Feb.1999.
At Web Site:
<http://informationr.net/ir/4-3/paper56.html>. 16/6/2012.
- 191- Andrea, Ovans: " Should You Take The Reengineering Risk?", Datamation, Vol. 41, No. 17, 1995.
- 192- Andrews, T.: Reengineering The Survival Guide (NewYork:Yourdon Press, 1994).
- 193- Ann I., Mahoney: Reengineering for results(NewYork: Association Management, 1997).
- 194- Ardito, Morilyn : The Power of ownership an ethnographic study of paricipatory action research team engaged in a Reengineering effort , Diss . Abst Inter , Vol. 60 , No. 11 , May 2000.
- 195- Aspinvall, E. & Persira, Z.: "Total Quality Management Versus Business Process Reengineering" Total Quality Management, Vol. 8, No. 1, 1997.
- 196- Attara, M.: "Exploring the Ralationship between Information Technology and Business Process Reengineering" Information and Management Journal, Vol.41,No. 5, 2004.
- 197- Barbara, Harrington: Business Process Reengineering in the Public Sector, New Technology,Vol. 13, No.1,1997.
- 198- Barber, Michael: "Reengineering The Political Educational System" School Leadership and Management,Vol.17, No.2,Jun 1997.
- 199- Barrett, J.: "Process Visualization; Getting the Vision right is the Key?" Information Systems Management, Vol. 11. No.2, 1994.
- 200- Barton, R.: "Business Process Reengineering" Business Quarterly, Vol. 57, No. 3,1993.
- 201- Belarmino, A. & Canteli, S.: "Business Process Reengineering and University Organization" Anormative Approach from the

- Spanish Case" Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 23, No. 1, 2001.
- 202- Berge, Zane L: Why not Reengineer Traditional Higher Education? Edited by, Lisa Ann Petrides: Case Studies on Information Tecnology in Higher Education – Implications for Policy and Practice (London: Idea Group Publishing, 2000).
- 203- Boudreau, John W. & Milkovich, Georg T.: Huaman Resource Management (Australia: Irwin, 7th.ed., 1994).
- 204- Bromhen, J.: Benchmarking for People Managers (London: Institute of Personal and Development, 1997).
- 205- Caldwell, Brain J: "A Gestalt For The Reengineering of School Education For The Knowledge Society" School Leadership and Management, Vol. 17, No.2,Jun1997.
- 206- Caraol, W. & Andrew, J.: Elementary Classroom Management (New York: McGraw – Hill Companies Inc, 2008).
- 207- Champy, James: Reengineering Management The mandate for New Leader Ship(New York: Harper Business, 1995).
- 208- Chan, S. & Chung, F.: " A conceptual and Analytical Framework for Business Process Reengineering " International Journal of Production Economics, Special Issue on Business Process Reengineering, Vol. 50, No. 5, 1997.
- 209- Charles, C.: "The Impact of Downsizing and Reengineering on Human Resources as Perceived by a Selected Population" Diss. Abs. Int, Vol. 58, No. 8, February 1998.
- 210- Cheney, B.: Business Process Reengineering in the Kent School District "A case Study"(Seattle University: EdD Dissertation, 2007).
- 211- Cheshire County Council: School Organization Plan 2003-2008 Cheshire County Council Education And Community, 2004.
- 212- Christophe,Choquet & Alain, Corbiere : " Reengineering Framework for Systems in Education " Educational Technology and Society, vol. 4, No. 4, 2006.
- 213- Dalin, Per: School Development : Theories and Strategies (London: Continuum International Publishing Group, 2005).
- 214- Davenport, T.: "Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM, Planning Review" Computerworld, Vol. 21, No. 3,1993.
- 215- Davenport, T.: Process Innovation "Reengineering Work Though Information Technology" (Harvard Business Press: Boston, 1993).

- 216- David, Paper J.: "Construction and Empirical Validation of a Theoretical Model for Process Reengineering" Diss. Abs.Int., Vol. 56, No. 7, January 1996.
- 217- Davies, B. & Ellison, L.: School Leadership for The 21st Century: A Competency and Knowledge Approach (London: Routledge, 1997).
- 218- Davies, B.: "Reengineering and Its Application To Education" School Leadership and Management, Vol. 17, No. 2, Jun. 1997.
- 219- Decenzo, David A. & Robbins, Stephen P.: Human Resource Management (New York: John Wiley & Sons Inc, 7th. ed., 2002).
- 220- Dennis, Tsichritzis: " Reengineering the University" Communications of the ACM, Vol. 42, Issue 6, June 1999.
- 221- Enemark, Stig & Sorensen, Esben M.: Learning Lab Geomatics Virtual Academy – Reengineering University Concepts (USA : FIG XXII International Congress Washington, April 2002).
- 222- Gingele, J. and Others: "A modeling Technique for Reengineering Business Process Controlled by ISO 9001" Computer in Industry, Vol. 49, No. 1, 2002.
- 223- Good, C.V: Dictionary of Education (New York: McGraw-Hill book company, 1993).
- 224- Gollart, Francis J . & Kelly, James N .: Transforming the Organization (N.Y . McGraw Hill Book , 1995).
- 225- Grotevant, Susan M.: Business Engineering and Process Redesign in Higher Education; Art or Science?
At Web Site: <http://www.educause.edu/ir/library.htm>.
5/9/2011.
- 226- Hammer, Michael & Champy, James: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (USA: Harper Business Essentials, Harper Collins Publishers Inc, 2003).
- 227- Hammer, Michael: How the Process-Centered Organization is Changing Beyond Reengineering: our Work and Our Lives (USA: Harper Business Essentials, Harper Collins Publishers Inc, 1996).
- 228- Hammer, Michael: " Reengineering Work" Don't Automate Arbitrate, Harvard Business Review, Vol. 20, No. 2, 1990.
- 229- Heep Committee: " The Strategic Framework for Developing the National System for University & Higher Education, Higher Education Enhancement International Symposium", Vol. 4, Monographs, Ministry of higher Education, Cairo 1999.

- 230- Helen, Blair, et. Al.: Apernicious Panacea – Acritical Evaluation of Business Reengineering, New Technology, Vol.13, No. 2, 1998.
- 231- Im, John Jin H: " Educational Reengineering For E-Education" IABR and TLC Conference Proceedings San Juan, Puerto Rico, 2008.
- 232- Ira, King: The Road to Continuous Improvement: BPR and Project Management, HE –Solutions, Oct1996.
- 233- Jackson, N.: " Benchmarking in UK HE: An Overview" Journal of Quality Assurance in Education, Vol.9, No.4, 2004.
- 234- Jackson, N.: " Business Process Reengineering 96" Management Services, February 1997.
- 235- James, Regan: Crunch Time: How to Reengineer Your Organization (London: Century Business Ltd, 1995).
- 236- Jeff, Hiat: Reengineering (BPR) Methodologies (United State: Loveland, 1999).
At Web Site: <http://www.prosci.com/bpr.method.htm>. 6/11/2011.
- 237- Kettinger, W . & Others: " Information Architectural Design in Business Process Reengineering" Journal of Information Technology, Vol. 11, No. 4, 1996.
- 238- Koontz, H. & Weihrich, H.: Essentials of Management (U.S.A: Mcgrow Hill, 1990).
- 239- Kutschker, M.: Reengineering of Business Processes in Multinational Corporation, The Institute International Research Conference Working Paper, No. 95,1997.
- 240- Linstead, S. & Others: Understanding Management (London: SAGE Publication, 2005).
- 241- Lowenthal, Jeffrey N.: Reengineering the Organization "A Step – by-Step Approach to Corporate Revitalization"(New York: John Wiley and Sons, 1992).
- 242- Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M.: Reengineering Handbook Step-by-step Guide to Business Transformation(New York: Amacom inc. 1996).
- 243- Mathew, Johnes: "Reengineering", International Encyclopedia of Business and Management, London, Routledge, Vol.5, 1996.
- 244- McNicol, Sarah: "The Challenges of Strategic Planning in Academic Library World", New Library World, Vol.106, Issue 11/12,2005.

- 245- Michael, Barber: "Reengineering the Political Educational System" School Leadership and Management, Vol. 17, No. 2, 1997.
- 246- Michael, Cashman: Business Process Reengineering Seminar (Cashman Consulting Corporation, 14 – 16 oct, 1997).
- 247- Michial, Stoica & Others : "An Investigation of the Methodologies of Busness Process Reengineering and Information Systems" Education Journal, Vol. 2, No.11, 2004.
- 248- Milan, J. & Iseph, P.: Diagnosing Management Training and Development Needs "Concepts and techniques" (Geneva: International Labour office, 1989).
- 249- Mische, Michael A. & Bennis, Warren: "Reinventing Through Reengineering" Information System Management, Vol. 13, Issue 3, Summer 1996.
- 250- Obolensky, Nike: Practical Business Re-engineering Tools and Techniques for Achieving Effective Change (London: Kogan Page, 1995).
- 251- Pang, Les & Hodson, Willim T: The Use of Simulation in Process Reengineering Education, Proceedings of the Winter Simulation Conference, Vol(2), 2008.
- 252- Pedro M, Saraiva & Lino O, Santos & Rosa M, Quinta-Ferreira: "Reengineering Chemical Engineering Education for the Future. International Conference on Engineering Education, 3–7 September, 2007.
- 253- Peter, Case: "Remember Reengineering?" Journal of Management Studies, Vol.36, No.4, July 1999.
- 254- Porter, M.: Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance (The Free Press Ny. Brown: NM and Sullivan D, 1995).
- 255- Quality Resources the Kraus Organization: Beyond the Basics of Reengineering Survival Tactics for the90s (New York: Ellen Snodgrass, 1994).
- 256- Ross , Joel E.: Total Quality Management"Text, Cases and Reading" (London: Kogan Page Limited, 1994).
- 257- Schermerhorn, John R.: Management(New York : John Wiley & Sons Inc, 6th.ed., 2001).
- 258- Senthil, V. & Others: "Integration of BPR and TQM- Past, Present and Future Trends" Production Planning and Control, Vol. 12, No. 7, October 2001.
- 259- Shabana, Ahmed A.: "Business Process Reengineering – Testing an Integrative Model of Suecessful Implementations" Diss. Abs. Int., Vol.56, No. 10, April 1996.

- 260- Skravan, S.: "Reengineering For Revenue" Developing Closer Relationships"" Chain Storre Age Executive, Vol.71, No. 3.
- 261- Slimak, I. & Zgodavora, K.: TQM or Reengineering or Constraints Management(Kosice Slovakia, Parha,2006).
- 262- Thomas, C. Coulson: Business Process Re-engineering: Myth and Reality (London: Kogan Page, 1997) .
- 263- Thong and others: Business Process Re-engineering in Public Sector " The case of the Hosing Development Borrd in Singapore" Journal of Management information system, Vol.17, Issue 1, 2000.
At web site :
<http://www.Lincolin.ac.uk/lsm/schoolpags/Research/workingpapers/REENGIN/htm>. 15/9/2010.
- 264- Tim, H: Management" Concepts and Practices"(London: Prentice Hall, 5e.d, 2008).
- 265- U.S. Department of Education: "Emphasis on Safety from The office of Safe And Drug free Schools" Catalyst, Vol.7, No.1, 2005.
- 266- Weiss, Tracey B.: Reengineering Performance Management (Florida: St. Luciepress, 1997).
- 267- West-Burnham, John: "Leadership For Learning Reengineering "Mind Sets"" School Leader Ship and Management, Vol. 17, No.2. Jun 1997.
- 268- William, J and Others: The Process Reengineering Life Cycle Methodology" Acase Study. Cited from Grover & et al, Business Process Change (Harrisburg USA: Idea Group, 1995).
- 269- Yen,Celeste: "Re-engineering The Hong Kong School Curriculum For Functional Inclusive Practice: A Joint Effort Between General and Special Schools", Study Presented At International Special Education Congress 2000, University of Manchester, 24th – 28th July 2000.
At Web Site:
<http://informationR.net/ir/4-3/Paper56.html>. 8/10/2011.

الملاحق

- ملحق رقم (١): قائمة بأسماء المحكمين.
- ملحق رقم (٢): استبانة موجهة لمديري ومعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بغرض التعرف على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ملحق رقم (٣): خريطة مراكز محافظة الدقهلية.
- ملحق رقم (٤): بيان بأعداد المدارس والمديرين والقائمين على رأس العمل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية وفق الإحصاء الاستقراري ١١/٢/٢٠١٢.

ملحق رقم (١)
قائمة المحكمين (*)

م	المحكم	التخصص وجهه العمل
١-	أ.د/ إبراهيم محمد شعير	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم وعميد كلية التربية جامعة المنصورة سابقاً.
٢-	أ.د/ أسامة محمد شاکر عبد العليم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة – كلية التربية جامعة الأزهر
٣-	أ.د/ الهلالي الشرييني الهلالي	أستاذ التخطيط التربوى والإدارة التعليمية وعميد كلية التربية النوعية السابق ومستشار مصر الثقافى بلبيبا
٤-	أ.د/ تودرى مرقص حنا	أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث سابقاً – كلية التربية جامعة المنصورة
٥-	أ.د/ جمال على خليل الدهشان	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث – كلية التربية جامعة المنوفية
٦-	أ.د/ حسن مختار حسين سليم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة – كلية التربية جامعة الأزهر
٧-	أ.د/ حنان عبد الحليم رزق	أستاذ أصول التربية ورئيس قسم العلوم التربوية والنفسية – كلية التربية النوعية جامعة المنصورة
٨-	أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
٩-	أ.د/ عبد الرحمن النقيب	أستاذ أصول التربية المتفرغ – كلية التربية جامعة المنصورة
١٠-	أ.د/ عبد السلام مصطفى عبد السلام	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم وعميد كلية التربية جامعة المنصورة
١١-	أ.د/ عبد العظيم السعيد مصطفى	أستاذ أصول التربية المتفرغ – كلية التربية النوعية جامعة المنصورة
١٢-	أ.د/ عبد الودود محمود مكروم	أستاذ أصول التربية ومدير مركز دراسات القيم والانتماء الوطنى – كلية التربية جامعة المنصورة
١٣-	أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي	أستاذ أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
١٤-	أ.د/ محمد صبرى حافظ محمود	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ – كلية التربية جامعة الأزهر
١٥-	أ.د/ محمد عبد السلام حامد	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة غير المتفرغ – كلية التربية جامعة الأزهر
١٦-	أ.د/ محمد عبد السمیع رزق	أستاذ علم النفس التربوى ووكيل كلية رياض الأطفال سابقاً – كلية التربية جامعة المنصورة
١٧-	أ.د/ مهنى محمد إبراهيم غنايم	أستاذ أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
١٨-	أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كلیلة	أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية بدميياط
١٩-	أ.د/ همام بدرأوى زیدان	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ – كلية التربية جامعة الأزهر
٢٠-	أ.د/ يوسف جلال يوسف	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوى – كلية التربية جامعة المنصورة
٢١-	أ.م.د/ إبراهيم السيد العويلی	أستاذ مساعد أصول التربية المتفرغ – كلية التربية جامعة المنصورة
٢٢-	أ.م.د/ أحمد یونس محمد محمود فكرى	أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ – كلية التربية جامعة الأزهر
٢٣-	أ.م.د/ حسین محمد نور	أستاذ أصول التربية المساعد – كلية التربية جامعة الأزهر
٢٤-	أ.م.د/ حشمت عبد الحكيم محمدین	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد – كلية التربية جامعة الأزهر
٢٥-	أ.م.د/ عادل منصور صالح	أستاذ مساعد أصول التربية المتفرغ – كلية التربية جامعة المنصورة
٢٦-	أ.م.د/ على عبد ربه حسین	أستاذ مساعد أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
٢٧-	د/ أحمد فريد محمود	مدرس أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
٢٨-	د/ أمانى السيد غبور	مدرس أصول التربية – كلية التربية النوعية جامعة المنصورة
٢٩-	د/ أمل حسن حرات	مدرس أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
٣٠-	د/ دینا على حامد	مدرس أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة
٣١-	د/ محمد السيد الإخناوى	مدرس أصول التربية – كلية التربية جامعة المنصورة

* رتبت أسماء المحكمين أبجدياً.



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول التربية

ملحق رقم (٢)

استبانة

موجهة لمديري ومعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بغرض التعرف على
إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام
مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعداد

الباحث / محمد محمد إبراهيم مطر

المعيد بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة

أستاذ أصول التربية

ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب

كلية التربية - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

حسن محمد حسان

أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد كلية التربية

النوعية الأسبق ووكيل الكلية للدراسات العليا سابقاً

كلية التربية - جامعة المنصورة

٢٠١٢

السيد الأستاذ /.....

تحية طيبة وبعد ..،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير فى التربية (تخصص أصول التربية) بعنوان " تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"، علماً بأن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يعنى " إعادة التفكير المبدئى والأساسى وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية فى معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

ويسعى الباحث من خلال هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، وإمكانية تطويرها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهم المعوقات أو الصعوبات التى تحول دون ذلك التطوير، ولذلك قسمت الاستبانة إلى ثلاثة محاور على النحو الآتى:

المحور الأول: واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.

المحور الثانى: سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية.

المحور الرابع: ما مقترحات سيادتكم للتغلب على هذه المعوقات وتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ونظراً لخبرة سيادتكم فى مجال الإدارة المدرسية، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الاستبانة على النحو الآتى:

١- وضع علامة (٧) فى الخانة التى تعبر عن رأى سيادتكم أمام كل عبارة.

٢- إضافة ما ترونه ضرورياً فى السؤال المقترح عقب كل محور.

علماً بأن ما ستكتبونه سيكون موضع السرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمى، والباحث إذ يشكر سيادتكم حسن تعاونكم الصادق معه يتمنى لسيادتكم دوام التوفيق. وعلى الله قصد السبيل.

البيانات الأساسية

الاسم (اختياري):

الجنس:

الوظيفة:

سنوات الخبرة:

المدرسة:

للحور الأول: واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

فيما يلي عدد من العبارات التي توضح واقع عمليات (التخطيط- التنظيم - التوجيه- صناعة القرار واتخاذها - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والمطلوب من سيادتكم إبداء آرائكم في درجة تحقق هذه العبارات في المدرسة.

م	العبارات	درجة التحقق			
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا تتحقق
أولاً: التخطيط					
١	توضع الاحتياجات والإمكانات الفعلية في الاعتبار أثناء عملية التخطيط المدرسي.				
٢	يراعى التخطيط المدرسي ما يحتمل حدوثه من متغيرات وكيفية مواجهتها.				
٣	يراعى عند التخطيط المدرسي كافة الجوانب المادية والبشرية.				
٤	يشارك جميع العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط.				
٥	يساعد التخطيط المدرسي على توفير الوقت أثناء عملية التنفيذ.				
٦	يهتم المخططون بتحديد الوقت المناسب لكل نشاط.				
٧	يقوم بالتخطيط المدرسي عناصر بشرية ذات كفاءة عالية.				
٨	تتوافر بالمدرسة قاعدة بيانات دقيقة وكافية.				
٩	يعتمد التخطيط في المدرسة على نظام جيد للاتصال، ومتابعة وتقويم مستمرين.				
١٠	تقوم عملية التخطيط المدرسي على التشاور المستمر بين جميع العاملين بالمدرسة				
١١	توجد لجنة عمل تراقب تنفيذ الخطة داخل المدرسة من أجل فعالية تنفيذ الخطة وتطويرها.				
١٢	توجد فجوة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ داخل المدرسة.				
ثانياً: التنظيم					
١	يتم الإعلان صراحة عن الهدف من التنظيم لكل العاملين بالمدرسة.				
٢	يتم تقسيم العمل بين الأفراد، بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن جزء محدد من العمل.				
٣	يتم تفويض السلطة اللازمة لقيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم.				
٤	تتفق أهداف كل جزء من التنظيم مع هدف التنظيم ككل.				
٥	يسمح التنظيم بمواجهة التغيرات في المدرسة وخارجها.				
٦	يقلل التنظيم من الخلافات بين العاملين.				
٧	يعمل التنظيم على تقليل الأزدواجية في أداء الأعمال.				
٨	يساعد التنظيم على تحقيق الأهداف.				
٩	يساعد التنظيم على رفع الروح المعنوية للعاملين.				
ثالثاً: التوجيه					
١	يحرص مدير المدرسة على توجيه المعلمين من خلال الزيارات المستمرة للفصول.				

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
٢	يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع الإداريين لتعريف كل موظف باختصاصاته طبقاً للوائح والقرارات المنظمة.			
٣	يحرص مدير المدرسة على تزويد العاملين بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.			
٤	تقوم إدارة المدرسة بتجميع البيانات الممكنة لملء بطاقة لكل طالب للاستعانة بها في توجيهه دراسياً.			
٥	تعقد إدارة المدرسة ندوات لتوجيه الآباء نحو أهمية التعاون بين البيت والمدرسة.			
٦	يتم اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه بالمدرسة.			
٧	تعمل المدرسة على توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين.			
٨	يتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من مصدر واحد.			
٩	تحرص إدارة المدرسة على قيام المعلم بدوره التربوي بشكل يتفق وخصائص التلاميذ.			

رابعاً: صناعة القرار واتخاذ

١	يتم إتخاذ القرار بعد دراسة متأنية وتفكير عميق.			
٢	يتوافر بالمدرسة قاعدة بيانات تساعد في عملية صنع القرار واتخاذ.			
٣	يتم مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية صناعة القرار.			
٤	يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة بالمدرسة بحرية تامة أثناء عملية إتخاذ القرار.			
٥	يوضع في الاعتبار أثناء إتخاذ القرار البيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها، وكذلك من هم موضع القرار من حيث الإتخاذ والتنفيذ والتأثير.			
٦	تتسم عملية صناعة القرارات واتخاذها داخل المدرسة بالمرونة، بحيث يكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.			
٧	ينتاب متخذ القرار داخل المدرسة في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن إتخاذ القرار.			
٨	تتدخل الأهواء والميول الشخصية في عملية صنع القرارات واتخاذها.			
٩	يعتمد متخذو القرارات المدرسية على الوظيفة وليس على الكفاءة.			
١٠	تؤثر اللوائح والقوانين على إتخاذ القرارات داخل المدرسة.			

خامساً: التقييم

١	توجد ثقافة إيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقييم			
٢	يتناول التقييم كل جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.			
٣	تتم عملية التقييم بالمدرسة في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقاً.			
٤	تستمر عملية التقييم من بداية المشروع حتى نهايته.			
٥	يشارك في عملية التقييم جميع العاملين بالمدرسة.			
٦	تتسم أدوات التقييم بالموضوعية والصدق.			
٧	يتم إعلان الأفراد المسؤولين بنتائج عملية التقييم.			
٨	تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الهمم عند الشعور بالنجاح، والكشف عن الصعوبات والتغلب عليها.			

المحور الثاني: سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فيما يلي عدد من العبارات توضح ما يمكن أن يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير عمليات (التخطيط- التنظيم - التوجيه- صناعة القرار واتخاذها - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والمطلوب من سيادتكم إبداء آرائكم فيما يقدمه هذا المدخل.

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
أولاً: التخطيط.				
١	عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة للتوعية بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.			
٢	التعرف على المناخ الخارجى المحيط بالمدرسة لتحديد الفرص والمخاطر القائمة أو المتوقعة.			
٣	التعرف على المناخ الداخلى للمدرسة وتحديد الموارد المادية والبشرية المتاحة.			
٤	توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.			
٥	الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، بمعنى أن الخطة لا تتضمن الأعمال الروتينية.			
٦	تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد، ومن مجرد مشرف مسجل لنتائج إلى قائد مؤثر ومفاوض ومشارك.			
٧	مواكبة التخطيط لسرعة التطورات والتغيرات التى تطرأ على جوانب العمل بالمدرسة.			
٨	وضع خطط قصيرة المدى لتلبية احتياجات المدرسة من الموارد البشرية.			
٩	ترجمة الخطط قصيرة المدى فى صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض.			
١٠	متابعة تنفيذ الخطة داخل المدرسة وتقويمها.			
ثانياً: التنظيم.				
١	حصر الموارد البشرية المتوفرة فى الوقت الحالى.			
٢	تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة.			
٣	إعداد وتدريب القائمين على التوظيف بتبنى نظام للاختيار يقوم على جلب المواهب والكفاءات.			
٤	تطبيق نظام الأرشيف الإلكتروني لإدارة وحفظ المستندات الخاصة بالعاملين.			
٥	إعادة تنظيم العاملين فى فرق ذات إدارة ذاتية.			
٦	التحول من التسلسل الإداري الهرمي لسلطة إلى التنظيم الشبكي.			
٧	تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار.			
٨	التحسين المستمر لنظام التعليم والخدمة المقدمة.			
٩	إزالة الحواجز بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والطلاب.			
١٠	زيادة الثقة فى المعلمين وقدراتهم ومسئوليتهم تجاه الإصلاح التنظيمى الشامل للمدرسة.			
١١	إرساء مجموعة من القيم والمعتقدات الجديدة التى تعمل على إعداد عمالة ماهرة من خلال التفاعل المستمر.			
١٢	كسر كل القوالب القديمة فى الفكر الإدارى مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت.			
ثالثاً: التوجيه.				
١	التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف تصيد الأخطاء إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء فى الأداء.			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
٢	تدريب العاملين بالمدرسة على كيفية الدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة منها.			
٣	عمل دليل إرشادي بالمدرسة يشمل توصيف الوظائف الموجودة بها.			
٤	تنظيم دورات تدريبية للمعلمين للتعرف على ما يستجد في مجال تخصصهم.			
٥	التوصل إلى طرق جديدة لأداء المهام المنوط بالعاملين بالمدرسة القيام بها .			
٦	تحسين الأداء وتشجيع الإبداع وتعميق روح الالتزام والمسئولية لدى العاملين بالمدرسة.			
رابعاً: صناعة القرار واتخاذ.				
١	تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع المستمر للإدارة.			
٢	تغيير أدوار العاملين في المدرسة من متقنين للأوامر ومنفذين لها إلى مشاركين لهم رأى في اتخاذ القرار.			
٣	بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيدة.			
٤	التوقف عن الأسلوب التقليدي للرقابة، وتشجيع تحمل المسئولية والرقابة الذاتية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار.			
٥	الاستفادة من تقنية المعلومات التي هي جزء لا يتجزأ من إعادة هندسة العمليات الإدارية في تغيل بدائل وحلول جديدة لمشكلات غير مرئية.			
٦	التخلص من الطريقة الانفرادية في التفكير واعتياد الطريقة الجماعية.			
٧	إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكل مدرسة تشمل كل المعلومات التي تتعلق بها.			
خامساً: التقويم.				
١	وضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه لدى العاملين بالمدرسة.			
٢	استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمي.			
٣	وضع أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة.			
٤	تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.			
٥	اعتبار عامل الكفاءة المعيار الأكثر أهمية أثناء المفاضلة بين العاملين.			
٦	اعتماد عنصر المكافآت المادية والمعنوية لكل الكفاءات بالمدرسة.			
٧	ربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج تقييم الأداء.			
٨	اعتماد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب.			
٩	تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات.			

المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية

فيما يلى عدد من العبارات التى توضح بعض المعوقات التى تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، والمطلوب من سيادتكم إبداء آرائكم حول درجة الموافقة عليها.

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	ضعف توافر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة باعتبارها عنصراً رئيسياً فى إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.			
٢	مركزية الإدارة المدرسية والتي لا تعطى المدارس الفرصة للتطوير والتغيير، وتحد من قدرتها على الاستجابة للظروف المستجدة.			
٣	الجمود والشكلية فى إدارة المؤسسات التعليمية، سواء فى هيكلها وبنائها التنظيمية أم فى الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمدها.			
٤	غياب الرؤية للإدارة المدرسية فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية.			
٥	صعوبة إجراء تغيير شامل فى الإدارة المدرسية فى إطار زمني محدود.			
٦	وجود المناخ التعليمي البيروقراطى وسيادة روح الفردية وتنحى روح الفريق فى صناعة القرار واتخاذها.			
٧	تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها فى إدارة العملية التعليمية، وميلها إلى التعقيد فضلاً عن قدمها.			
٨	مقاومة الأفراد للجهود المبذولة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حفاظاً على وظائفهم ومصالحهم الخاصة.			
٩	نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى المدرسة.			
١٠	قلة وعى العاملين بالمدرسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.			
١١	عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين فى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.			
١٢	الافتقار بالنتائج المتواضعة ونقص طموح العاملين بالمدرسة.			
١٣	التراجع المبكر وأنهيار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل.			
١٤	وضع قيود مسبقة على نطاق تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.			
١٥	وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.			
١٦	إسناد مجموعة إجراءات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أفراد مسئولين على وشك التقاعد.			
١٧	معوقات أخرى:			
			
			

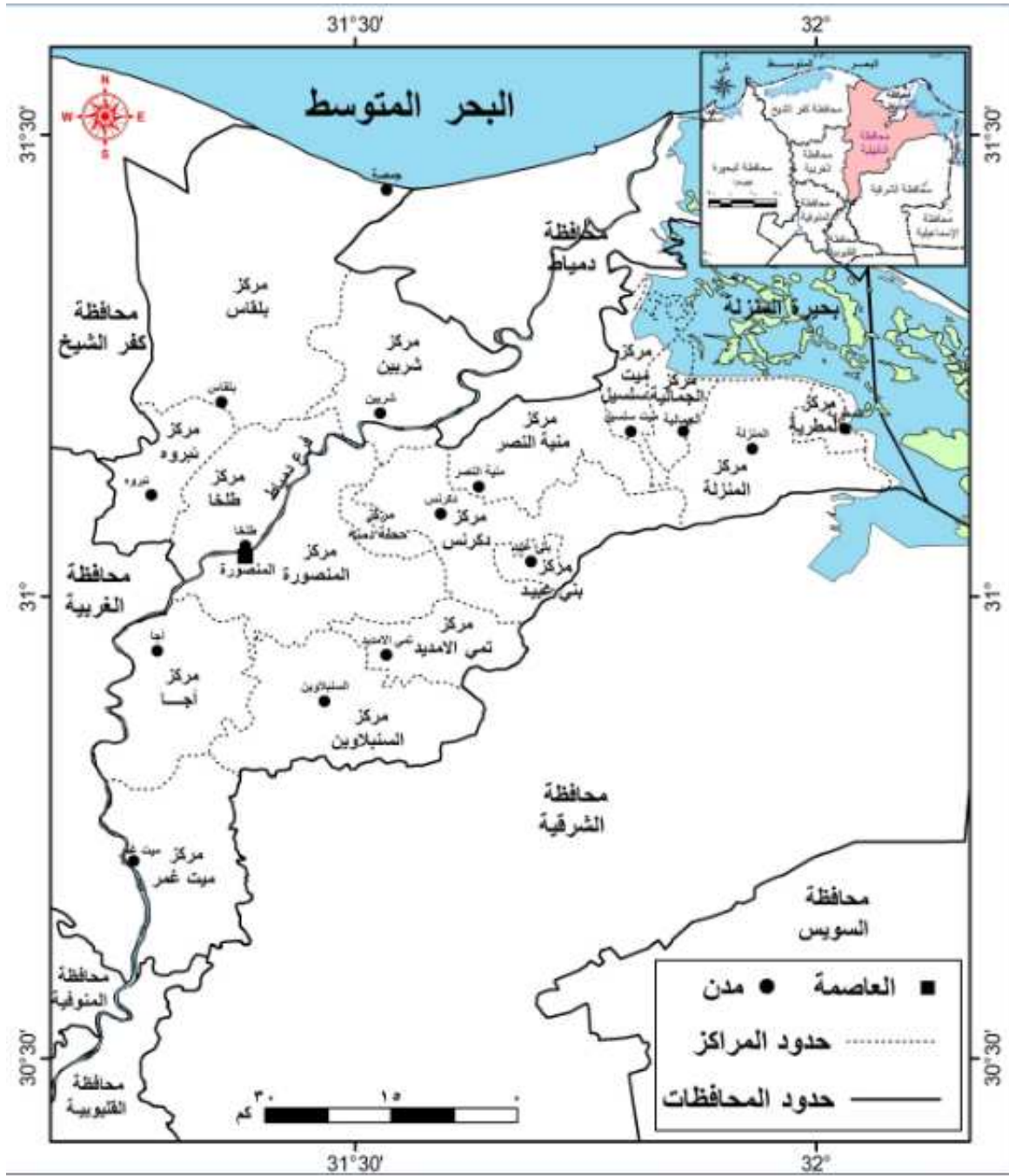
المحور الرابع: ما مقترحات سيادتكم للتغلب على المعوقات السابقة وتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

.....

.....

.....

ملحق رقم (٣)



ملحق رقم (٤)

محافظة الدقهلية
مديرية التربية والتعليم
إدارة الاحصاء

بيان بأعداد المدارس والمدرسين والقائمين على رأس العمل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم
الأساسي بمحافظة الدقهلية وفق الإحصاء الاستقراري ٢٠١٢/٢٠١١

الإدارات التعليمية	عدد المدارس	عدد المديرين	عدد المدرسين	
			ذكور	إناث
المديرية	٣	٣	١٢٠	١٧٩
شرق المنصورة	٤٠	٤٠	٩١٠	٩٧٠
طلخا	٣٥	٣٥	٤٢١	٤٨٠
ميت غمر	٨٧	٨٧	١٢٦٤	١٣٢٤
السنبلاوين	٧٠	٧٠	٦٠٧	٦٦٦
بلقاس	٨١	٨١	٤٥٩	٥١٨
شربين	٤٨	٤٨	٤٦٦	٥٢٥
أجا	٦٦	٦٦	٦٥٣	٧١٢
دكرنس	٤٤	٤٤	٥٥٧	٦١٦
منية النصر	٣٠	٣٠	٣٢٥	٣٨٤
المنزلة	٢٩	٢٩	٢٨٦	٣٤٥
الجمالية	١٣	١٣	١٢٩	١٨٨
المطرية	١٣	١٣	٢٠٨	٢٦٧
غرب المنصورة	٤٨	٤٨	٨٦٨	٩٢٨
نبروه	٢٤	٢٤	٢٥٨	٣١٧
تمى الأمديد	٣٠	٣٠	٢٢٢	٢٨١
ميت سلسيل	١٠	١٠	١٠٣	١٦٢
بنى عبيد	٢٠	٢٠	١٨٦	٢٤٥
الجملة	٦٩١	٦٩١	٨٠٤٢	٩١٠٧

مدير الإدارة
رئيس تاج العلم راشد

أخصائي حاسوب

السيد محمد
٢٠١٢
١٤١



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول التربية

ملخص البحث باللغة العربية

تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى التربية
(تخصص أصول التربية)

إعداد

الباحث/ محمد محمد إبراهيم مطر
المعيد بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

إشرافه

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة

أستاذ أصول التربية

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية- جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

حسن محمد حسان

أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد كلية التربية

النوعية الأسبق ووكيل الكلية للدراسات العليا سابقاً

كلية التربية- جامعة المنصورة

مقدمة

أصبح من قبيل المسلمات الآن أن الإدارة تعد أداة تطوير رئيسية للمجتمع؛ سواء على المستوى الكلى أم على مستوى مؤسساته وقطاعاته الفرعية، فهي تعمل على تفعيله وتقدمه، وزيادة درجة رفاهيته، وذلك عن طريق استثمار الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن بما يحقق غاياته الكبرى، فالفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية هو فرق أساسى فى الإدارة بالدرجة الأولى.

ومن ثم أصبح تطوير الإدارة المدرسية - بالتعليم عامة وبالمرحلة الثانية من التعليم الأساسى خاصة - ضرورة ملحة فى تطوير منظومة التعليم ككل، وهذا ما دعا الباحث إلى توجيه نظر القائمين على الإدارة المدرسية إلى تبنى مدخل لإدارة التغيير بها، يتوفر فيه إحداث تغييرات جذرية بالعمليات الإدارية الخاصة بها؛ بما يتيح لها القضاء على تراكمات سنين طويلة من العمل فى ظل النظم البيروقراطية، والتي أصبح لا يجدى معها إدخال تحسينات جزئية أو هامشية. وعليه قد يكون مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية هو أقرب المداخل لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى أنه يساير التطور فى الفكر الإدارى.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث والتي يمكن بلورتها فى التساؤل الرئيس الآتى:

كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

ومن التساؤل الرئيس السابق تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمى لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ٢- ما أبرز الخبرات العالمية فى مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة ؟
- ٣- ما الخطوات الإجرائية للعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؟
- ٤- ما واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؟
- ٥- ما سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ٦- ما أهم المعوقات التى تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية؟
- ٧- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

وقد سارت الدراسة في محاولتها الإيجابية عن أسئلتها وفق خطوات المنهج الوصفي، والذي اتضح استخدامه في التنظير لماهية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتوصيف الإجرائي للعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - صناعة القرار واتخاذ - التقويم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ثم الوقوف على واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والتعرف على سبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية، وكيفية التغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة، وأخيراً وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتمثلت أداة البحث في:

استبانة موجهة إلى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بغرض التعرف على إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بهذه المدارس باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بقطاع الشمال وقطاع الوسط وقطاع الجنوب بمحافظة الدقهلية؛ حيث تم اختيار (٩) إدارات من أصل (١٨) إدارة بنسبة (٥٠%) من إجمالي عدد الإدارات بمحافظة الدقهلية، أما بالنسبة لعينة المديرين والمعلمين فكانت كالتالي:

١- تم اختيار عدد (٩١) مديراً من أصل (٣٤٥) مديراً بالإدارات التعليمية المختارة بنسبة (٢٦.٤%).

٢- تم اختيار عدد (٧٩٤) مدرساً من أصل (١٠١٢٦) مدرساً بالإدارات التعليمية المختارة بنسبة (٧.٨%).

ولقد سارت الدراسة من خلال عدة إجراءات تناولها الباحث في خمسة فصول هي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام لمشكلة البحث، وقد تناول المقدمة، ومشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، والمنهج المستخدم فيه، وأداته، وعينته، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تناول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونشأتها، ومبادئها، وخصائصها، وأهميتها، وأهدافها ومجالاتها، وفوائدها، وأدواتها، وتطبيقاتها، وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، وخبرات بعض المدارس في تطبيقها.

الفصل الثالث: عمليات الإدارة المدرسية من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تناول مفهوم التطوير، ومفهوم الإدارة المدرسية، وفلسفة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية وأساليبها ومبرراتها، والعمليات الإدارية بالمدرسة وإعادة هندستها، وشكل الإدارة المدرسية بعد إعادة هندسة عملياتها.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

الفصل الخامس: نتائج البحث وتوصياته.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يأتي:

- تعاني الإدارة المدرسية من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، التي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي.
- وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدارس مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.
- أهمية الأخذ بمفاهيم ومنهجيات إعادة هندسة العمليات؛ لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في النظام التعليمي.
- لنجاح تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة الفعالة المرتبطة بفرق العمل، وتمكين العاملين، المبادأة في اتخاذ القرار والمشاركة فيه.
- ضرورة تكوين فريق لإعادة الهندسة بالمدرسة.
- ضرورة إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
- ضرورة توحيد الأنشطة الإدارية المتشابهة في عملية واحدة.
- أسفرت نتائج المحور الأول عن عدم وجود أية مشاكل يعاني منها واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة المديرين، بينما جاءت وجهة نظر المدرسين مثقلة بكثير من المشاكل التي تواجه العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - وصناعة القرار واتخاذها - والتقييم) بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- أسفرت نتائج المحور الثانى عن اتفاق عينة الدراسة بشقيها (المديرين والمدرسين) على ما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير عمليات الإدارة المدرسية السابقة.
 - أسفرت نتائج المحور الثالث عن وجود مجموعة من المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات الإدارة المدرسية.
- وأخيراً تم وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتحدد عناصره فى النقاط الآتية:

أولاً: أهداف التصور المقترح.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح.

رابعاً: آليات تفعيل تلك المتطلبات.



Mansoura University
Faculty of Education
Foundations of Education
Department

***DEVELOPING SCHOOL MANAGEMENT IN THE SECOND
STAGE OF BASIC EDUCATION USING THE APPROACH
OF MANAGEMENT PROCESS REENGINEERING***

A Thesis

Submitted to the Dep. of Foundation of Education

M. A. Degree

By

Mohammed Mohammed Ibrahim matter

A Demonstrator in the Department of the Foundations of Education

Supervised by:

Prof. Dr.

Hasan Mohammed Hassan

Professor of Foundations of Education, Dean of the
Faculty of Specific of Education and former Vice
Dean for Graduate Studies previously
Faculty of Education - Mansoura University

Prof. Dr.

Mohamed Ibrahim Atwa

Professor of Foundations of Education
And Vice Dean for Education
and Student Affairs
Faculty of Education -Mansoura University

2012

Introduction:

We can consider the administration as a tool to develop a key to the community, both at the macro level or at the level of institutions and sectors of the Sub-they are working to stimulate its progress, and increase the degree of well-being, through Astmthar human and material resources the best investment possible in order to achieve its goals the major difference between developed and developing countries is a fundamental difference in management the first place.

It then became a management development school education in general and the second stage of basic education in particular is an urgent need in developing the education system as a whole, and this is what was called the researcher to draw the attention of those involved in the school administration to adopt an approach to the management of change by, in which there is radical changes to administrative operations their own; allowing them to eliminate accumulations of long years of work under Alberocrdoah systems, it is does not work with it improvements in partial or peripheral. The attic may be the entrance to Business Process Reengineering is the closest approaches to achieve this, plus it kept pace with the evolution of management thought.

The research problem:

How can the development of school management from the holding of the second entrance of the basic education using Business Process Reengineering? It is the question former President forks following sub questions:

- 1 - What is the conceptual framework of the entrance to the Business Process Reengineering?
- 2 - What is the most prominent international experts in the field of Business Process Reengineering in school?
- 3 - What procedural steps of the administrative processes (planning - organization - guidance - industry and decision-making - Calendar) schools of the second episode of the basic education?
- 4 - What is the reality of administrative processes the second episode of schools of basic education?
- 5 - What ways to develop management processes using the entrance to the school re-engineering of administrative processes?
- 6 - What are the main obstacles facing the entrance to the application re-engineering of administrative processes in the development of the school administration?
- 7 - What the proposed scenario for the development of school management schools of the second episode of the entrance of the basic education using Business Process Reengineering?

The research Methodology

This study Has gone to answer the questions according to the steps the descriptive method, which turned out to be used in the theory of what the entrance re-engineering of administrative processes, and characterization procedural administrative processes (planning - organization - Guidance - industry and decision-making - Calendar) schools of the second episode of basic education, then stand on the reality of administrative processes schools the

second episode of basic education, and to identify ways to develop the operations of the school administration by using the entrance re-engineering of administrative processes, as well as identify the most important obstacles that prevent the application of the entrance re-engineering of administrative processes in the development of school management, and how to overcome those constraints from the perspective of the study sample, and finally conceived proposal for the development of school management schools of the second episode of the basic education using the entrance re-engineering of administrative processes.

The search tools:

Questionnaire addressed to the directors and teachers of schools in the second episode of the basic education to identify the possibility of developing the school administration in these schools using the entrance re-engineering of administrative processes.

Was applied questionnaire on a sample of managers and teachers of schools in the second episode of the basic education sector, the North and the sector center and the sector South Dakahlia Governorate, were selected (9) departments of origin (18) management (50%) of the total number of administrations in Dakahliya, The For the sample Madern and teachers were as follows:

- 1 - were selected (91) Director of (345) Baladart educational director selected by (26.4%).
- 2 - were selected (794) out of a teacher (10 126) Baladart education teacher selected by (7.8%).

The search Procedures:

The study went through a number of measures taken researcher in the five chapters are as follows:

Chapter One: general framework of the research problem, has dealt with the introduction, and the research problem, objectives, and its importance, and its terms, and methodology used in it, and his tool, and appointed, and previous studies.

Chapter Two: The conceptual framework for the entrance re-engineering of administrative processes, has dealt with the concept of re-engineering of administrative processes, and origins, and principles, and their characteristics, and its importance, objectives and areas and their benefits, tools, and application, and their relationship with portlets modern management, and experience some of the schools in their application.

Chapter Three: The operations of school management from the perspective of re-engineering of administrative processes, has dealt with the concept of development, and the concept of school management, and philosophy, methods and justifications for the use of re Hensh administrative processes in school management, and administrative operations of the school and re-engineered, and the form of school administration after re-engineering operations.

Chapter Four: Procedures for the field study and its results.

Chapter Five: the search results and recommendations.

The findings:

The study found a set of results highlighted the following:

- The school administration suffer from some problems at the planning level and executive, which made the concepts of participatory management in the management of pre-university education are just slogans are not easy to achieve at the moment.
- A deterioration in the performance of planning within schools such as the absence of wise decision, and the non-participation of teachers in decision-making, poor communication between the school and local bodies and government.
- The importance of taking the concepts and methodologies for re-engineering processes; to make the radical changes needed in the education system.
- For the successful implementation of process re-engineering of administrative processes to be a shift from the traditional culture of the organization to the prevailing culture associated with effective work teams, empowerment of employees, proactive and participate in decision-making.
- The necessity of forming a team to re-engineering school.
- The need for radical redesign of administrative processes.
- The need to consolidate administrative activities similar in a single operation.
- The results of the first axis about not having any problems afflicting the reality of administrative operations of schools, the second episode of the basic education from the perspective of a sample of managers, while came the perspective of teachers packed a lot of the problems facing the management

processes (planning - organization - guidance - and the industry and decision-making - and the calendar) schools the second episode of basic education.

- The results of the second axis of the sample agreement in both its (managers and teachers) should be provided by the entrance re-engineering of administrative processes to develop the former school administration.
- The results of the third axis of the existence of a set of obstacles that prevent the application of the entrance re-engineering of administrative processes in the development of the school administration.

Finally we had been conceived proposal for the development of school management schools of the second episode of the basic education using the entrance re-engineering of administrative processes, and its elements are determined in the following points:

First, the objectives of the proposed concept.

Second, the proposed visualization platforms.

Third, the requirements of the proposed concept.

Fourth, mechanisms to activate those requirements.