



A PROPOSED PERCEPTION OF INSTITUTIONAL ENGINEERING APPLYING TO THE EDUCATIONAL INSTITUTE IN THE LIGHT OF MODERN INTERNATIONAL EXPERIENCES

Naglaa M. ElShref^{*1} and Hend M. ElShref²

1. Ph.D. in Business Admin., Tax officer, North Sinai Governorate, Egypt.

2. PhD in Educational Admin., English language expert teacher, North Sinai, Egypt.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 09/09/2020

Revised: 04/10/2020

Accepted: 04/12/2020

Available online: 14/12/2020

Keywords:

Reengineering of institutions, educational institution, contemporary global experiences, human cadres.



ABSTRACT

The wind of change sweeping the management world are the engine of Re-engineering. Global survey results of several international institutions showed that engineering is at the top of the efforts list. The educational institution suffers from many challenges, which requires a radical redesign of administrative processes. This shows the need to develop the administration, especially in light of developments that call for the adoption of modern administrative approaches, so it is imperative to develop the educational administration, and redesign its operations, and engineering may be solve these problems. Therefore, the research problem was in the following question: What is the A Proposed Perspective for the engineering of the educational institution in light of modern international experiences? By applying re-engineering, employees are motivated to innovate, and to move between education and the labor market is provided, because the educational institution provides institutions with human cadres capable of working efficiently.

تعد إدارة المؤسسة التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمع لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال نظريات الإدارة الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسة التعليمية، والتغلب على التحديات التي تعترضها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسة، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من الإقتان وارتفاع مستوى الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها (الدجنى، 2013).

وتعتبر الهندرة إحدى مداخل التطوير التي تركز على إعادة التصميم الجذري للإدارة بهدف تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية. وتركز على التغيير الجذري في المؤسسة التعليمية لتطوير الإنتاجية كما وكيفا (القرىوتى، 2000). ويضيف الدجنى، أن الهندرة خطوة نحو إيجاد سبل أكثر فاعلية لتناول المشكلات التعليمية، وأن الخبرات المستفادة منها تزويد المهتمين بتطوير التعليم بمنظير جديدة لمواجهة التردى في المؤسسة، لأن التطوير لم يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً.

مقدمة

إن رياح التغيير التي تجتاح عالم الإدارة اليوم هي المحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية). فقد أظهرت نتائج مسح عالمي لعدة مؤسسات عالمية أن الهندرة على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات، ولا شك أن المؤسسة التعليمية تعاني العديد من التحديات، مما يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية للاستجابة إلى التغيرات العالمية. ويؤكد ذلك نتائج دراسة الثببتي 2005 إلى وجود عدة مشكلات إدارية منها: تقسيم العمليات إلى أجزاء صغيرة يؤدي إلى زيادة التكاليف، والمركزية، وكثرة الأخطاء نتيجة تكرار الأعمال وتداخلها (وصوص، 2015).

وهذا يظهر الحاجة إلى تطوير الإدارة وخاصة في ظل المستجدات وظهور ثورة المعلومات التي تستدعي تبنى مداخل إدارية حديثة، لذا فلا بد من تطوير الإدارة التعليمية، وإعادة تصميم عملياتها، وقد يكون في تطبيق الهندرة مدخلاً لحل هذه المشكلات، وانطلاقاً من ذلك كانت فكرة هذا البحث.

* Corresponding author: E-mail address: dr.nglaelshref@gmail.com

<https://doi.org/10.21608/SINJAS.2020.64331.1010>

© 2020 SINAI Journal of Applied Sciences. Published by Fac. Environ. Agric. Sci., Arish Univ. All rights reserved.

2. تفتش مشكلة الدروس الخصوصية والمراكز التعليمية الخاصة -

3. الاهتمام بالشكل على حساب الجوهر -

4. تعالي الصيحات بضرورة تطوير المؤسسة التعليمية لما تشكله من ضغط ماديًا ونفسيًا -

وهنا يأتي أهمية الدور المنوطة به الإدارة في تطوير المؤسسة التعليمية، إلا أننا نجد غيابًا واضحًا لهذا الدور في الواقع التربوي تبرز أكثر مظاهره في معاناة الإدارة من المشاكل المتعلقة بالإدارة التقليدية وخاصة بعد الثورة العالمية الثالثة ثورة المعلوماتية (الكناني، 2001)، وما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب الإدارة ومنها الهندرة للإدارات عمومًا والإدارة التعليمية خصوصًا. مما يستدعي ضرورة هندرة المؤسسة التعليمية لتفعيل هذا الدور الغائب فيها. لذا نتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لهندرة المؤسسة التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة؟

ويُتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما الخبرات العالمية المعاصرة في مجال هندرة المؤسسة التعليمية؟

2. ما الأساس الفكري لهندرة المؤسسات التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة؟

3. ما معوقات تطبيق هندرة المؤسسة التعليمية؟

حدود البحث

حدود مكانية

- أ. مدارس التعليم الأساسي كمؤسسة تعليمية.
- ب. محافظة شمال سيناء بإدارتها الست (العريش، رفح، الشيخ زايد، بئر العبد، الحسنة، نخل).

حدود بشرية

المديرون، المعلمون، العاملون.

أهداف البحث

1. الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة في مجال هندرة المؤسسة التعليمية.

2. معرفة الأساس الفكري لهندرة المؤسسات التعليمية.

3. معرفة معوقات تطبيق هندرة المؤسسة التعليمية.

4. تقديم التصور المقترح لهندرة المؤسسة التعليمية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في الإضافة العلمية التي يسهم بها في مجال الهندرة إذ أن تطبيقاتها حديثة العهد في المؤسسة

وبتطبيق الهندرة يتم تحفيز العاملين في المؤسسة للإبداع، وإتاحة الفرصة للانتقال بين التعليم وسوق العمل، لأن المؤسسة التعليمية هي الرئيس في المجتمع، وتمتد كافة المؤسسات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة والتعامل الفوري للإبداع مع أي مشكلات داخل المؤسسة أو خارجها، وتطبيقها لهذا الأسلوب تتحول المؤسسة التعليمية من مؤسسة خدمية إلى خدمة استثمارية تقدم خدماتها في إطار هندسة التنمية البشرية بما يحقق طفرة هائلة في أداء المتعلمين والعاملين بها.

بالإضافة إلى الانتقاد الموجه إلى تدني المخرجات التعليمية، وعدم مناسبتها لسوق العمل ما يوجب تبني الهندرة كمدخل لتطوير الإدارة، بما يتيح أداة التغيير فيها بشكل جذري للتغلب على مشكلاتها.

ولاعتبار المؤسسة التعليمية الوعاء التنفيذي للقرارات، والوحدة الأساسية في تنظيم التعليم باعتبارها خط المواجهة المباشر في العملية التعليمية، ولنجاحتها في هذا العمل فإنها بحاجة إلى صلاحية إدارتها (الكناني، 2001). ويلقى البحث الضوء على الهندرة كنظرية إدارية حديثة بدأت تطبق في المؤسسة التعليمية بعد نجاحها في منظمات الأعمال حيث يضع تصورًا مقترحًا لهندرة المؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث

مرت مصر بثورتين متتاليتين أثرت على اقتصادها بشكل كبير مما جعلها تمر الآن بمرحلة انتقالية لتعزيز بنياتها السياسية. والتعليم لصيق الصلة بمجريات المجتمع يتأثر به كما يؤثر فيه ولقد انعكست تلك المتغيرات المجتمعية على التعليم بشكل كبير، الأمر الذي قاد إلى حدوث الكثير من الاختلالات لعل في مقدمتها تراجع الترتيب العالمي للتعليم بمصر حيث جاء التعليم الابتدائي والنظام التعليمي والإدارة التعليمية للعام 2019 طبقًا لتقرير التنافسية بالعالم (134) ثم (135)، ثم (138) من إجمالي (138) دولة. مما يعكس حقيقة بينة، وهي أن أولى مشكلات مصر هي المؤسسة التعليمية التي احتلت المستوى الأخير، مما يجعل محاولات الإصلاح الاقتصادي لا تأتي بثمارها المرجوة (The World Bank Group, 2019).

ما يشير لوجود حاجة ملحة لهندرة المؤسسة التعليمية. ولقد انعكس ذلك على التعليم بشكل كبير، حيث أصبح هناك توجه لخفض الإنفاق، والتوجه العالمي لخصخصة التعليم، وتراجع نسب الإنفاق عليه، فإذ ظهرت العديد من المشكلات التعليمية، من أهمها (عزازی، 2018):

1. انتشار ظاهرة غياب الطلاب عن مدارسهم -

المؤسسة التعليمية

أ. عرف محمود والبحيرى المؤسسة التعليمية بأنها "مكان يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتتكون من المعلمون، والطلاب، والهيئات الإدارية، ويقوم الطلاب بالبقاء فى هذه المؤسسة لتلقى العلم لفترات زمنية معينة، وهناك العديد من أنواعها مثل رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات" (محمود والبحيرى، 2009).

ب. كما عرفها عليما بأنها "مؤسسات متخصصة بالتنشئة الاجتماعية، حيث تنمى الفرد من النواحي العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والنفسية، وتهينته للاختلاط مع المجتمع" (عليما، 2007)، حيث توفر المؤسسة التعليمية بيانات تعليمية متنوعة وشاملة.

وعليه سيتم تعريف المؤسسة التعليمية بأنها "بيئة تعليمية هدفها هو التعليم لتنمية الفرد عقلياً وجسمياً واجتماعياً ونفسياً على عدة مراحل بحيث أن كل مرحلة منها تكمل الأخرى".

وعليه أيضاً سيتم تعريف المؤسسة التعليمية إجرائياً بأنها "مساحة تعليمية مثل المدرسة الحكومية والخاصة والجامعة والمعاهد والكليات ورياض الأطفال بحيث تكون معترف بها رسمياً من قبل الوزارة، ويكون الهدف الرئيس منها هو التعليم وتلبية احتياجات المتعلمين والمعلمين والعاملين".

هندرة المؤسسة التعليمية

نشأ هذا المفهوم مع تزايد الدعوات من أجل التغيير والإصلاح وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة التعليمية لتعزيز أداءها، وتقليل الوقت والتكلفة وزيادة الجودة ورضا العاملين (Doyle, 2014) ولقد بنى هذا المفهوم على القيادة التحويلية، ويهتم بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، والتي تؤثر على العاملين بشكل كبير. ويركز على خمسة عناصر أساسية هي السياسات، التربية، التعليم، احتياجات المجتمع والتقييم. والحكم على المؤسسة التعليمية يكون من خلال شقين أساسيين هما (Ali, 2016):

أ. الفعالية Effectiveness: وهي القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

ب. الكفاءة Efficiency: وهي تحقيق الهدف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

وعليه، سيتم تعريف هندرة المؤسسة التعليمية بأنها "أسلوب إعادة الهندسة الإدارية فى ممارسة العمليات الإدارية بالمؤسسة التعليمية لتطوير الإدارة وأساليبها، والعمل على إعادة تصميم عملياتها، والتخلى عن ميراث

بالدول النامية ومنها مصر، وانطلاقاً من ذلك تكمن أهمية البحث فى الآتى:

1. تزويد القيادات بالمعارف والخبرات اللازمة لممارسة العمليات الإدارية.

2. يفتح الباب لمزيد من الأبحاث التى تتناول هندرة الإدارة التى تعتبر كبنوة المؤسسة التعليمية.

منهج البحث

اتساقاً مع أهداف البحث الحالي، فسيسير البحث اعتماداً على المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظرى، وعلى الإحصاء الوصفي لمعالجة الإطار الميدانى (داود، 1991).

مصطلحات البحث

الهندرة Re-engineering

أ. الهندرة كلمة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة، واستخدام كلمة مركبة من كلمتين أو أكثر نوع من الاختصار عرفته اللغة العربية بمصطلح "النحت" (العتيبي والحمالى، 2004).

ب. الهندرة مفهوم إدارى حديث انطلق فى التسعينيات ودخل إلى أدبيات الإدارة عام 1993 على يد هامر وتشامبي فى مؤلفهما الشهير "إعادة هندسة المنظمة" (هامر وستانتن ستيفن، 2000).

ج. عرف مايكل هامر الهندرة بأنها "البدء من جديد من نقطة الصفر"، ليس إصلاحاً للوضع القائم، بل التخلي عن الإجراءات القديمة، وإعادة التصميم الجذرى للعمليات الإدارية (اللوزى، 1998).

د. وعرف العقبلى الهندرة بأنها "إحدى أنواع التغيير الجذرى الحديثة، التى يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل تغييرات جذرية على طرق العمل لديها" (عقبلى، 2001).

وعليه، سيتم تعريف الهندرة بأنها "إعادة التصميم الجذرى للعمليات الرئيسة بالمؤسسة بهدف الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء وصولاً للتميز".

وعليه أيضاً، سيتم تعريف الهندرة إجرائياً بأنها "أسلوب إدارى بعناصره الأربعة؛ جوهرى لإعادة التفكير الجوهرى، والعمليات لإعادة تصميم العمليات الإدارية، وجذرى لإعادة التصميم الجذرى، وأساسى للتحسين المستمر من خلال عدة عمليات إدارية بدءاً من التخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه والاتصال الإدارى والمتابعة والتقييم، وانتهاءً باتخاذ القرار وصولاً للتغيير الجذرى".

الخصوصية، والتكلفة العالية، وتم تقديم تصورًا مقترحًا لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة، تقوم فكرتها على إعادة هيكلة العناصر الأربع: الأفراد والمناهج والموارد والمحاسبة.

دراسة الديحاني (2009) بعنوان الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس الكويت (إبتدائي، متوسط، ثانوي). والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بتلك المدارس. وقد استخدم المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية، ومدى إمكانية تطبيق الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، إدارة الموارد المالية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن أفراد العينة بمختلف درجاتهم يوافقون على أن هناك معوقات في إدارة المنهج – التنمية المهنية للمعلم – إدارة الموارد المالية، مما يدعو إلى تبنى إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية.

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

دراسة حنون (2010) بعنوان درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية بالمدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وقد أجريت الدراسة على عينة من المديرين والمديرات، قوامها 429 بنسبة تصل إلى 28% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. إن الدرجة الكلية لاستخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة جدًا، إذ وصلت النسبة 80.4%.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.050$) في درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة.

الإدارة التقليدية، والبحث في المنهجيات الإدارية التي تتواءم مع متطلبات هذا العصر".

وعليه أيضًا، سيتم تعريف هندرة المؤسسة التعليمية إجرائيًا بأنها "أسلوب إداري يهدف إلى التغيير الجذري للمؤسسة التعليمية من خلال عدة عمليات إدارية بدءاً من التخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه والاتصال والتقويم، وانتهاءً باتخاذ القرار باستخدام الوسائل التعليمية المطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل لتلبية احتياجات المتعلمين والمعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية والوفاء باحتياجاتها مستقبلاً".

الدراسات السابقة

تعد الهندرة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة، لذا نجد هناك ندرة في الدراسات التي تعلقت بهذا المجال وخاصة في المؤسسة التعليمية، لذا تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة للحصول على المادة العلمية، وسيتم عرضها من الأقدم للأحدث من خلال محورين على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات العربية

دراسة حلمي (2003) بعنوان تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة

هدفت الدراسة إلى استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية للتوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية بحيث تحقق أفضل الأداء من الأنموذج القائم. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة (503) مدرسة ثانوية في مصر.

ويظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر نواحي القوة والضعف كالتالي:

نواحي القوة

الاهتمام بالطالب، والتحصيل المرتفع، والأنشطة، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية، والاستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.

نواحي الضعف

تتمثل في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، وافتقار المدرسة لفتوات اتصال فعالة بين الطلاب والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات إلى الإبداع. وأظهرت الدراسة قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منها: تقشى ظاهرة الدروس

الجامعات الاتحادية. وكشفت النتائج أنه بالرغم من الاستثمارات في إدارة المعلومات إلا أن العمليات الحيوية في إدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

دراسة (2019) Ned بعنوان عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى فحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي حيث تم تطبيقها على (3) مؤسسات للتعليم العالي في ماليزيا، والتي قامت بتطبيق إعادة هندسة العمليات. وسعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح للوصول إلى نموذج يضمن تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسة وهي: العمل الجماعي وإدارة التغيير الفعالة وإدارة المشروعات الفعالة وكفاية الموارد المالية.

الخبرات العالمية في مجال هندرة المؤسسة التعليمية

أول هدف من أهداف البحث الحالي هو الاستفادة من أهم الخبرات العالمية في مجال هندرة المؤسسة التعليمية التي يمكن أن تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية في مصر.

وتحقيقاً لهذا الهدف تم الاطلاع على العديد من الخبرات العالمية في مجال هندرة المؤسسة التعليمية، واتضح أن المؤسسات التي تبنت الهندرة، قامت بالتخلص من طرقها الإدارية القديمة، وبدأت بفكر برؤى إدارية جديدة، وحققت نجاحات كثيرة، وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال والخدمات والتعليم (حلمي، 2003)، مما يحفز على استخدام الهندرة في المؤسسات التعليمية.

وفي محاولة لتحديد الجوانب الهامة في الخبرات العالمية للهندرة والتوصل إلى الممارسات الأفضل فيها، طبقت دراسة على 248 مؤسسة في 44 دولة تضمنت معظم القطاعات المختلفة من بينها المؤسسة التعليمية، وقد اتضح من الدراسة أن للهندرة نتائج عدة من أهمها:

1. خفض تكلفة الأداء بمعدل 14%.
2. خفض الدورة الزمنية للعمل بمعدل 30%.
3. تحسين جودة المنتج والخدمة بمعدل 22%.
4. أن 70% من المشاريع قد حققت تحسناً في أدائها في مدة تقل عن ستة أشهر من التطبيق.
5. أن 75% من المشاريع التي تقدمت في التطبيق حققت أهداف المشروع أو زادت عليها.
6. أن 5% فقط لم تحقق نتائج إيجابية، أي حققت نتائج بنسبة 60% من أهدافها المرسومة.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.050$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية وفق متغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط ولصالح حملة مؤهل أعلى من بكالوريوس.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أ. ضرورة توفير متطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية.

ب. ضرورة اعتماد الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (2018) Sibhato بعنوان تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية. وقد جمعت البيانات عن طريق 160 إستبانة من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين.

وأظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في تحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أن أهم عوامل نجاح الاستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من عدم تدريب الموظفين، التقارير غير الواقعية، الإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، تردد الإدارة العليا في التمويل وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الاستراتيجية من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (2013) Obi بعنوان إعادة هندسة التعليم الجامعي خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية: الخبرة النيجيرية

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، وقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف.

ولتحقيق الهدف تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وعددهم 330 مدير معلومات في

ومن جهة أخرى تم توفير التمويل وترتيبات الرسوم الدراسية للطلاب، واستشارة العملاء وتقديم تغذية عكسية وتطبيق التجربة وبعد شهر وجدوا تجاوبًا من الجميع. وتم إنشاء مجموعة استشارية، وأكدت المؤسسة التعليمية مهمتها توفير خدمة تضيف قيمة، وليس إقامة نظام بيروقراطي، وتطوير خط تقارير معلوماتي في الإدارة يعتمد على تسجيل مركزي صمم خصيصًا للاستخدام قبل الدوائر الأكاديمية بقصد مساعدتهم في الاستخدام الأمثل للنظام المركزي، وتجنب تكرار الجهد، كما تم تدريب العاملين وتطويرهم، وتشكيل فريق عمل جديد يركز على تكامل الأعضاء. ومن خلال التقييم تحقق رضا العاملين خلال ستة شهور من التطبيق، وتم تمكين العاملين وأوصوا بتطبيقها لما حققته من فوائد في تحسين الخدمات (Davis, 2019)، وهذا بدوره يؤدي إلى نيل رضا المتعلمين والمعلمين والعاملين، ورفع معنوياتهم ودافعيتهم بشكل كبير.

خبرة فنلندا في هندرة المؤسسة التعليمية

ركزت فنلندا على هندرة المؤسسة التعليمية بالاعتماد على مبدأ مؤداه "تحويل المؤسسة التعليمية إلى منظمة تعلم" بمعنى أن تكون ماهرة في تيسير نقل المعرفة باستخدام التكنولوجيا وذلك باستخدام عدة استراتيجيات التي يمكن استخدامها في هندرة المؤسسة التعليمية ومنها (Doyle, 2014):

أ. المشاركة المتزايدة في المنهج من خلال برامج اختيارية وهي دورات قصيرة عن أي مادة يرغب الطلاب في تعلمها، ويتم تدريسها في مجموعات لا تتقيد بالسن.

ب. تكوين مجموعة من العاملين الأكفاء، و من الطلاب المتميزين لمناقشة مدى تقدمهم الأكاديمي.

ج. الاعتماد على التعلم التعاوني وبناء فرق العمل.

د. استخدام أساليب التقنية في تطوير الأداء الإداري للعاملين والتحصيّل الأكاديمي للطلاب.

وأخيراً، هندرة المؤسسة التعليمية في حاجة ماسة لقيادة قوية من أناس هم معلمون، ومتعلمون، ومصممون البرامج، وقيادات ومترسون في دعم تكنولوجيا المعلومات.

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة، فإن المؤسسة التعليمية المصرية في حاجة إلى هندرة شاملة حتى تستطيع مواجهة المنافسة العالمية، وأن تحقق الأهداف ذات الجودة العالية وترضى المجتمع والطلاب والعاملين، وتحسين أداء إدارتها، وسرعة اتخاذ القرار، وتبسيط العمليات من أجل تخفيض التكاليف والوقت في العمليات الروتينية والإدارية، وتغيير المفاهيم التقليدية.

أى أن تطبيق الهندرة في المؤسسة التعليمية حقق نتائج إيجابية، ومن أهم العوامل التي ساعدت على رفع أداء فرق العمل في المؤسسات التعليمية المشاركة ما يلي:

1. الدعم الإداري القوي من قبل القيادات العليا في المؤسسة التعليمية.

2. توحيد الرؤية والهدف بالنسبة لأعضاء الفريق.

3. توفير وسائل الاتصال المناسبة والسهلة بين الفريق والإدارة العليا ومع بعضهم البعض.

وجدير بالذكر أن معظم الدول المتقدمة لجأت إلى الهندرة كإحدى الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تقوم أساساً على التغيير الجذري لتطوير مؤسساتها التعليمية كما يتضح من الخبرات التالية:

خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في هندرة المؤسسة التعليمية

قامت أمريكا بتطبيق نموذجاً لهندرة المؤسسة التعليمية بالمدارس الثانوية بتكساس، وقد قام على عدة أسس مؤداه أن المؤسسة التعليمية المراد هندرتها ينبغي أن تكون (Chian, 2016):

أ. صغيرة الحجم، متخصصة، تعطى خياراً أكثر للطلاب، والوالدين والمعلمين.

ب. مدارة بطرق جديدة من خلال مدى أكبر من الأفراد ونخبة أكثر قدرة على الإثراء الوظيفي.

ج. لديها معلمو الوقت الكامل، مدربون جيداً، ويدعمهم مدرسون مساعدون ذو أدوار مختلفة.

د. نافذة إلى المجتمع والأعمال المختلفة، حتى يتم تدعيم الروابط بينها وبين العالم الخارجي.

ه. ملتزمة بتربية وطنية عامة من أجل مجتمع متماسك.

و. معدة جيداً بالتكنولوجيا التفاعلية الجديدة.

خبرة هندرة جامعة شيفلد

تجربة جامعة شيفلد حيث أجرت دراسة حالة عملية لهندرة شؤون الطلاب في المؤسسة التعليمية، وهو أحد أقسام الإدارة المركزية، حيث قامت بإعادة بناء ودعم إداري على مستوى الطلاب، حيث كان استجابة لأمرين، هما: ضرورة الموازنة، وتقاعد عدد من العاملين بهدف تطوير نظام إداري كفؤ، إذ عملت على إعادة تنظيم جميع الخدمات الإدارية، لأن عملهم سابقاً كان من عدة مكاتب وبشكل فردي، كما عملت على تجميع خطوط العمل، وتقليص حجم العمالة، وتأسيس خدمة تركز على الطالب، وتستجيب لحاجات الدوائر الأكاديمية، وتأكيد على أهمية تدريب العاملين من جهة (حنون، 2010).

المحور الثاني: تطور مفهوم هندرة المؤسسة التعليمية

ظهرت الهندرة لأول مرة عام 1990، عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان الإدارة في العام نفسه، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال. ويقوم هذا المنهج على تغيير المفاهيم التي تبنى الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن مفاهيم جديدة للفكر الإداري تناسب القرن الحادي والعشرين (قيطة، 2013).

ونظرًا لأن الهندرة تعد أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فقد تم تناولها بمصطلحات مختلفة منها: إعادة تصميم نظم العمل، وإعادة تصميم العمليات، والهندسة الصناعية الجديدة، وإعادة هندسة الأساليب الإدارية (Kamal, 2018)، وقد تم انتقاد هذه الأساليب ليس لاختلاف مسمياتها فحسب بل لأنها مجرد واحدة من سلسلة كاملة للأساليب الإدارية التقليدية ولكن الهندرة لا تحمل نفس المعنى بالظبط التي تشير إلى فعل القليل بالقليل *Doing less with less*، أما الهندرة عند هامر وتشامبي تعني "فعل الكثير بالقليل" هامر وتشامبي تعني "فعل الكثير بالقليل"، فقد عرفها بأنها "إعادة التفكير الجوهرى، وإعادة التصميم الجذرى للعمليات الإدارية من أجل إحداث تحسين مثير في المعايير للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (قيطة، 2013)، فالهندرة ليست إجراء تغييرات تجميلية، وترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعنى ترقيع ثقوب النظم السارية، إنما هي العودة إلى نقطة البدء واكتشاف وسائل لأداء العمل من نقطة الصفر.

فقد قدمت الدراساتين سابقتين الذكر رؤية جديدة عن الطريقة التي تعمل بها المؤسسات عندما قدما كتاب إعادة هندسة المؤسسة وعرضا فيه منهجية جديدة لتقويم إدارة المؤسسات ومنها المؤسسة التعليمية - قيد البحث.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تقسيم مراحل ظهور هندرة المؤسسة التعليمية إلى ثلاثة مراحل؛ المرحلة الأولى (1994-1998) وكانت تتسم بالعود البراقة، لكن لم تظهر نتائج خلالها ولقد عزى جريستتر ذلك أن المؤسسة التعليمية قد وقفت خارج إعادة التصميم الجذرى الذى يواجه المؤسسات الأخرى فى تلك المرحلة، واتسمت المرحلة الثانية (1999-2010) بكيفية التحول من الهيكل الهرمى إلى الهيكل المسطح، وفرق العمل، وتغيير العاملين من متمركزين حول المهمة إلى عاملين متعددى الأبعاد، وتغيير العمليات الإدارية.

بينما اتسمت المرحلة الثالثة (2011- حتى الآن) بتكوين فرق العمل وتفويض السلطة فهو يتكون من مجموعة من العاملين يفكرون ويتفاعلون ويضعون القرارات، كما اتسمت المرحلة بمحاولات لدمج التفكير المستقبلى من خلال الهندرة وإعادة التفكير الجذرى فى العملية التعليمية، وهناك مثال جيد لهذا وهو سلوتر

الأساس الفكرى لهندرة المؤسسات التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة

ثانى هدف من أهداف هذا البحث هو معرفة الأساس الفكرى لهندرة المؤسسات التى يمكن أن تسهم فى تطوير المؤسسة التعليمية بمصر. وتحقيقاً لهذا الهدف سيتم تناوله من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: تعريف هندرة المؤسسة التعليمية

تعددت تعريفات هندرة المؤسسة التعليمية لتعدد وجهات نظر علماء الإدارة والتربية وذلك كمايلى:

عرفها دونج Dong بأنها "عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهرى للعمليات الإدارية فى المؤسسة التعليمية، وتعتبر هذه العملية مناسبة فى البيئة سريعة التغيير (Davis, 2019).

كما عرفها تشين Chian بأنها "إعادة تصميم الاستراتيجية جذرياً دون التقييد بأى افتراضات تتعلق بالوضع الحالى لتحقيق تحسينات ملموسة فى معدلات الأداء بحيث يشمل خفض التكلفة وسرعة إنجاز الأعمال، ورضا المتعلمين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم (Chian, 2016).

ومعنى ذلك أن هندرة المؤسسة التعليمية يمكن أن تعيد تشكيل وتصميم عملية الخدمات، والتدريس والتعليم فى منظومة التعليم، والتطوير التكنولوجى، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع هى العوامل الرئيسة فى تحويل عمليات التعليم إلى العمليات المهندرة.

وبهذا المعنى تعد هندرة المؤسسة التعليمية هى التفكير بصورة جديدة ومختلفة فى كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المتعلمين بحيث تحدد الشكل الذى ستكون عليه المؤسسة التعليمية مستقبلاً إذا تم هندرتها من جديد فى ظل المعلومات المتوفرة والوسائل التقنية الحديثة.

وبناءً على ما سبق يتضح أنه برغم اختلاف تعريفات هندرة المؤسسة التعليمية إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو التغيير الجذرى فى المؤسسة التعليمية للحصول على أفضل النتائج.

لذا، يمكن تعريف هندرة المؤسسة التعليمية بأنها "منهج لتحقيق تطويراً جذرياً فى البيئة التعليمية باستخدام وسائل تقنية متطورة لإحداث تغييرات جوهرية لتطوير المؤسسة التعليمية.

وعليه، سيتم تعريف هندرة المؤسسة التعليمية إجرائياً بأنها "مدخل منطقي لتغيير الإجراءات الإدارية بالمؤسسة التعليمية للنهوض بوظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية، وزيادة كفاءة هذه الإجراءات".

أوضح جيف لوك وجون بيبدي أن هذا الأسلوب، وإن كان قد نشأ في أحضان مصانع القطاع الخاص، إلا أنه قابل للتطبيق في القطاع العام (الشقاوى، 2002)، والمؤسسة التعليمية واحدة من مؤسسات هذا القطاع وتحكمها بعض الخصائص التي ترجع إلى البيروقراطية التي يمكن أن تؤثر على تطبيق الهندرة وهي (العنبي والحمالى، 2004):

1. التسلسل الوظيفي وجمود الهياكل التنظيمية وتعدد العاملين القائمين بتنفيذ العمليات.
2. التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائياً.
3. التعارض في أداء الأعمال والمبادرات.
4. عدم توافر الاعتمادات الكافية لتحفيز قدرة العاملين.

ووفقاً لهذه الخصائص فإن تطبيق الهندرة ليس بالعملية السهلة وخاصة في المؤسسات التعليمية، حيث يعد تحدى للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المؤسسات.

المحور الرابع: أهداف هندرة المؤسسة التعليمية

تختلف أهداف الهندرة من مؤسسة تعليمية لأخرى وفقاً لظروف كل منها، ولما تريده من تطوير في النظم الإدارية لديها، وبشكل عام تهدف هندرة المؤسسة التعليمية إلى (Sprawls, 2016):

1. الانتقال من الروتين إلى آلية العمل داخل المؤسسة التعليمية.
2. جعل المؤسسة التعليمية أكثر قدرة على المنافسة.
3. تحديد الإطار المستقبلي للعملية التعليمية والخدمية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية.
4. تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات المتعلمين.
5. الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية.

المحور الخامس: أهمية هندرة المؤسسة التعليمية

هناك مبررات تدعو إلى ضرورة هندرة المؤسسة التعليمية منها (Doyle, 2014):

1. تهيئة المؤسسة التعليمية للمستقبل.
2. توفير أمان التسجيل الإلكتروني.
3. التخلص من الإجراءات الإدارية غير الضرورية، وكذلك الإجراءات الإدارية غير الفعالة.
4. تحسين الكفاءة والفعالية وهو حافز قوى للشروع في الهندرة.

وبيرى واللدان قدما نموذجاً مبتكراً لربط التفكير المستقبلي والتعليم، وأحد الأعمال الهامة كانت لـ هارجريفز (عزازى، 2018)، ومعظمها أظهر نتائج فائقة في المؤسسات التعليمية من أجل المنافسة عالمياً.

ومما سبق نخلص إلى أن الهندرة وسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره ولا تعتمد على إعادة هيكلة بهدف التطوير الجوهرى في أداء المؤسسة. وهنا يتبادر إلى الذهن سؤال وهو ماهى المؤسسات الواجب هندرتها وهو ما سنتطرق إليه في السطور القادمة.

المحور الثالث: المؤسسات التي تحتاج تطبيق الهندرة

بين هامر وشامبي المؤسسات التي تحتاج تطبيق الهندرة هي (طيفور، 2006):

المؤسسات التي بلغت قمة التفوق

هي المنظمات التي لها قدرة تنافسية وتتميز إدارتها بالطموح فإن تطبيق الهندرة بالنسبة لهذه المؤسسات يمثل فرصة لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها ويحقق معدلات قياسية في الأداء، وتفادى المستجدات المستقبلية السلبية ومواكبة المستقبل، والحصول على مزايا أخرى هي: الرغبة في تحقيق مزيد من النجاح، التغلب على المنافسين بالسمعة الطيبة ورضا المجتمع عن إنجازات المؤسسة.

المؤسسات التي لم تصل إلى التدهور

هي المنظمات التي تتوقع إدارتها تدهور وضعها في المستقبل وذلك بسبب التغيير في القوانين أو البيئة الخارجية التي تهدد نجاحها في المستقبل إلى جانب بعض المشكلات هي: عدم ملائمة التنظيم الحالي وظهور منافسين جدد، وتغيرات في توقعات المستفيدين، وارتفاع التكاليف واتجاه الإنتاجية نحو التدنى، وتقدم في بعض العمليات وبوادر انخفاض في أداء العاملين وكفاءتهم.

المؤسسات ذات الوضع المتدهور

هي المنظمات التي ليس لها قدرة تنافسية لأنها تواجه ارتفاعاً مضطرباً في التكاليف أوتدنى مستوى خدماتها. بالإضافة إلى ذلك تواجه مشكلات أخرى هي: انخفاض الإنتاجية وتدنى مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية، وضعف الإمكانيات، وضعف نظم المعلومات وتقدم أساليب العمل وعدم القدرة على المنافسة (Doyle, 2014). وهذه المواصفات تنطبق على المؤسسة التعليمية، لذا، تحول اهتمام العلماء إلى منظور الهندرة الأكثر جذرية، الذى يركز على كل من المستوى الكبير متمثلاً فى إصلاح النظام ككل، والمستوى الإجرائى من خلال المؤسسة التعليمية.

ووفقاً للأدبيات التي كتبت حول الهندرة كأسلوب للتطوير وإلى نتائج تطبيقها على المؤسسات عامة فإنه يمكن تطبيقها على المؤسسات التعليمية خاصة حيث

التخطيط

التخطيط هو التفكير في المستقبل من خلال وضع الاستراتيجيات، والإجراءات (Obi, 2013)، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة.

وتتمثل علاقة التخطيط بهندرة المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

يعمل مفهومى التخطيط وهندرة المؤسسة التعليمية على وضع مقاييس للأداء، إذ يتم اكتشاف كفاءة العاملين، فمن خلالهما يتم التقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المعلمين مستقبلاً، ويتم التعرف إلى المعوقات، واحتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الإفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي، وهذا يسعى إليه كل من التخطيط وهندرة المؤسسة التعليمية.

فمن خلال الترابط بين التخطيط وهندرة المؤسسة التعليمية يتم الانسجام بين الخطط الفرعية التي تطرحها الهندرة، بحيث تترابط بصورة متكاملة، ويتم تحديد البدائل في أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين، والبيروقراطية وهذا من أهداف هندرة المؤسسة التعليمية.

وهندرة المؤسسة التعليمية تساعد على استغلال الفرص، والإمكانات المادية المتاحة، وتحقيق في المؤسسة التعليمية من خلال العمليات التخطيطية الآتية:

أ. التخطيط للأنشطة التعليمية وكيفية إدارتها والإفادة منها في المؤسسة التعليمية.

ب. التخطيط للإفادة من المجتمع المحلي في تنمية المؤسسة التعليمية من خلال المشاركة في الإصلاح، والتجديد، أو من خلال المساهمة في التمويل.

وخلاصة القول أن هدف هندرة المؤسسة التعليمية هو تغيير واقعها نحو الأفضل والارتقاء بأدائها، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطة للتغيير، بالإضافة إلى أن الهندرة تبدأ من مجموعة من الأفكار تتمثل في متى تتم؟ وكيف تتم؟ وأين تتم؟ وهذا يعتبر تخطيطاً؛ ويعتبر التخطيط اللبنة الأساسية للهندرة.

التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، ويتضمن قيام مدير المؤسسة التعليمية بتوزيع الأدوار في مؤسسته مع تحديد الصلاحيات، والمهام، والمسؤوليات، الملقاة على عاتق كل فرد من العاملين في المؤسسة التعليمية (Chian, 2016). كما ويحتاج المدير لكي يكون فعالاً في عمله أن يعرف بالتحديد ما الأنشطة التي سيقوم بإدارتها؟ ومن مساعده؟ ومن رؤساؤه؟ ومن المسؤولون أمامه؟

5. تطوير الأداء البشرى للعاملين والمتعلمين والمعلمين على حد سواء.

المحور السادس: العناصر الرئيسية لهندرة المؤسسة التعليمية

خلص هامر وشامبي إلى أن الهندرة تتمتع بمجموعة من العناصر (أساسي- فائق- جذري-العمليات) والتي تميزها عن غيرها من نماذج التطوير الأخرى (هامر وشامبي، 2011)، والتي من خلالها يمكن أن نخلص إلى أن العناصر الرئيسية لهندرة المؤسسة التعليمية، هي:

(جوهرى) إعادة التفكير الجوهرى

تعتبر هندرة المؤسسة التعليمية تغييراً جذرياً للتفكير، فالهندرة لا تهتم بالتفكير التدريجي، وهنا من الضروري هندرة الآراء من حيث طريقة تفكير المتعلمين بهدف إكسابهم القدرة على إعادة التفكير فى المؤسسة التعليمية، فالتركيز على كيفية التعلم، وعلى دور التكنولوجيا يسمح للمؤسسة التعليمية بأن تعيد التفكير جذرياً فى مكان التعلم ودور المعلم.

(جذرى) إعادة التصميم الجذرى

إن هندرة المؤسسة التعليمية تؤكد على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً، وطرح جميع الإجراءات الحالية والبدء من جديد مع اتباع أساليب ابتكارية أخرى.

(أساسى) التحسين المستمر

حيث تسعى هندرة المؤسسة التعليمية وراء أداء شامل ومثير، أى الأداء الثورى، فنحن نحتاج إلى تحسينات مستمرة فى المعايير التعليمية لتحقيق طفرة واسعة فى المؤسسة التعليمية.

(العمليات) ويتضمن إعادة تصميم العمليات الإدارية

تركز هندرة المؤسسة التعليمية على العمليات الإدارية التي تتضمن هندرة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والتغيير السلوكى للعاملين، وتطوير أداء كل من المتعلمين والمعلمين وليس فقط تطوير المناهج، والتي سنتناولها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

المحور السابع: العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية

تشكل العمليات الإدارية المحرك الأساسي لزيادة فاعلية المؤسسة التعليمية باعتبارها الوحدة الأساسية للتطوير، إذ تمارس الإدارة مهاماً داخل البيئة التعليمية وخارجها، وهي أيضاً متداخلة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، المتابعة والتقييم، اتخاذ القرار)، كما يلي (حنون، 2010):

الفعلية لكل العاملين ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها هندرة المؤسسة التعليمية، وذلك لتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهدف الأسمى، وهو هدف المؤسسة التعليمية.

الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال أحد المكونات الرئيسية للعمليات الإدارية في المؤسسة التعليمية، فأى قصور في الاتصالات بين الإدارة التعليمية وبين العاملين والمعلمين والمتعلمين يمكن أن يؤثر في مستوى الأداء.

ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير، على نجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، وتشير معظم الدراسات المهمة بتطوير الإدارة أنه لا يمكن أن تتم عمليات الإدارة (التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم، واتخاذ القرار) بمعزل عن الاتصال (حنون، 2010).

وهنا يتضح أن الاتصال يسهل عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات، ويلعب دوراً أساسياً في تحديد المشكلات وعلاجها، ويحفز العاملين ويوجههم للعمل، ويساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية، كما يساعد الاتصال في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك، ويعرف المعلمين بالمهام والواجبات والأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

وتتمثل علاقة الاتصال بهندرة المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

تساعد هندرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وعندما يكون الاتصال فعالاً تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح من حيث التجديد والوضوح في الأهداف والمعايير، كما تعمل الهندرة على تفعيل الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية بين المعلمين والإدارة، أو بين المعلمين بعضهم بعض من خلال سياسة الباب المفتوح إذ تحث على استخدام الأساليب التقنية في تسهيل الاتصال، وتساعد على توفير أساليب اتصال جديدة أكثر كفاءة في إنجاز العمل وتحقيق التكليف.

المتابعة والتقييم

الجهاز العصبي لجسد الإدارة، وهي تصف نظام المعلومات الذي يتضمن العمليات ومن خلالها يتأكد المدير أن المعلمين والعاملين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المؤسسة التعليمية تسير في الاتجاه الصحيح، وبالتالي فإن نظام المتابعة والتقييم يساهم في تحقيق الأهداف (قيطة، 2013).

فالمؤسسات التعليمية قد تنجح أو تفشل تبعاً لفعالية التنظيم الذي تتبعه، والتنظيم هو الإطار العام الذي يتم بموجبه التمييز، وتشكيل الوحدات داخل المؤسسة التعليمية وتنسيق الأعمال لتحقيق أهدافها.

وتتمثل علاقة التنظيم بهندرة المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

من أجل استخدام هندرة المؤسسة التعليمية في تحسين وظائف الإدارة، وخاصة التنظيم لا بد من توافر قيادة واعية، ومدى وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والقناعة بأهمية التخطيط، وهنا لا بد من إثارة همم العاملين الذين سيقومون بأداء الهندرة، فالهندرة تعمل على إعادة التنظيم لجعله ملائماً لما يطرأ من تغيرات، وتحديد الجهات التي تتعامل معها المؤسسة التعليمية، ومجالات التطور.

كما يتضح الترابط بين التنظيم والهندرة من خلال تدريب فريق العمل، لأن الهندرة تهتم بالعاملين، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعية العاملين ومستوى الكفاءة المطلوبة وتمتد الهندرة التنظيم بأدوار جديدة، مثل تفويض السلطة، والتنسيق بين خطوات هندرة المؤسسة التعليمية، وتوزيع الاختصاصات على العاملين وإعادة بناء التفاعل داخل المؤسسة التعليمية، كما تضيف على التنظيم المرونة، وهذا يسمح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية على الخريطة التنظيمية.

التوجيه

يعتبر توجيه العاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر الصادرة من المدير لإنجاز العمل بثقة لكي تتحقق النتائج المرغوبة، ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب (حنون، 2010)، ويتطلب ذلك التحفيز، والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال بالعاملين على كافة المستويات.

وتتمثل العلاقة بين التوجيه وهندرة المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

تتضمن هندرة المؤسسة التعليمية حل المشكلات التي ترهق الموجهين، مثل فحص الشكاوى وحل المنازعات، إذ تعمل الهندرة على توزيع الاختصاصات، ومساعدة المشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، يساعد التوجيه فريق هندرة المؤسسة التعليمية على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقييم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، بالمقابل يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء

بأشخاص غير قادرين على قيادة الهندرة، وعدم التمييز بين الهندرة والتغيير.

وأخيراً إن نجاح هندرة المؤسسة يتطلب قناعة الإدارة بتطبيقها، وابتكار أساليب عمل وكوادر بشرية جديدة، والتركيز على فرق العمل، والبيئة التعليمية وإيجاد التخطيط الفعال، ووضوح الأدوار وزيادة قدرات الإبداع لإبقاء المؤسسات التعليمية بوضع تنافسي جيد ومواجهة التحديات المستقبلية.

تصور مقترح لهندرة المؤسسات التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة

رابع هدف من أهداف البحث هو تقديم التصور المقترح لهندرة المؤسسة التعليمية يسير وفق الآتي:

أهداف التصور المقترح

- أ. جودة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال ومتابعة وتقييم واتخاذ قرار.
- ب. تلبية المؤسسة التعليمية لاحتياجات سوق العمل.
- ج. التعليم للجميع الضمان الوحيد لإيجاد المجتمع المتعلم.
- د. توفير إدارة تعليمية تتبنى الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري.
- هـ. التوازن بين التحفيز الجوهري الداخلي والتحفيز المادي الخارجي لضمان الكفاءة والفعالية.

آليات ومنطلقات التصور المقترح

- أ. تحسين الأداء الإداري باعتباره مدخل من مداخل تطوير الإدارة التعليمية.
- ب. الجمع بين المركزية واللامركزية، والإدارة الذاتية في الأداء داخل المؤسسة التعليمية.
- ج. تأسيس بيئة تعليمية قائمة على عدة مبادئ منها: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- د. تفعيل دور المشاركة المجتمعية من خلال دعم التواصل على كافة المستويات.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- أ. تغيير النمط الإداري السائد، والقائم على تقسيم العمل بين أفراد يديرون العمل وآخرون ينفذونه.
- ب. التطبيق الفعال للمزج بين مبدأى مركزية ولا مركزية الإدارة، وضرورة تأهيل المؤسسة التعليمية لأن تصبح قادرة ذاتياً، ومهنيًا على إدارة مواردها المالية بصورة ذاتية.
- ج. تدريب فرق العمل بالمؤسسة التعليمية على تبني الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ومنها الهندرة.

تمثل المتابعة والتقييم المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة التعليمية، إذ يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة الخطط، وإذا ما كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها، كما تساهم في تغيير الخطط والبرامج، وتحقيق العدالة، ضمان لحسن سير العمل، وتجويد للأداء وتصحيح الأخطاء.

وتتمثل علاقة هندرة المؤسسة التعليمية بالمتابعة والتقييم على النحو التالي:

تتضح العلاقة من خلال عدة أمور؛ إذ تعمل الهندرة على تحسين نظام المتابعة والتقييم من حيث جعله موضوعياً، مرناً، سهل التطبيق يمكن تعديله إذا تغيرت الظروف واستخدام أساليب عدة في المتابعة والتقييم، كما يرتبط كلاً المفهومين بتحسين الأداء والنوعية في المخرجات التعليمية.

اتخاذ القرار

يعتبر القرار الإداري عصب الإدارة، وعملية اتخاذ القرار جزء لا يتجزأ من أعمال المدير اليومية، فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك (Chian, 2016). فاتخاذ القرار محور العملية الإدارية.

وتتمثل علاقة هندرة المؤسسة التعليمية باتخاذ القرار على النحو التالي:

الهندرة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار، والتفويض وهذا يساعد المدير في إشباع رغباتهم وإتاحة الفرصة القيادية لهم. وهذا يؤدي إلى وعى وظيفي في الإدارة لديهم (قيطة، 2013).

وهذه عوامل مهمة في برامج هندرة المؤسسة التعليمية، وتفعيل المشاركة المجتمعية، ووضع معايير لقيادة الأداء ومقارنتها بالمعايير، وعمل الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأسباب الناتجة عن الإنحرافات، ويعمل على توفير القيم المناسبة لهندرة المؤسسة التعليمية. ويتم العمل على هندرة المؤسسة بطريقة تسهل أهداف كل المفاهيم بهدف تحقيق الهدف الأسمى، وهو استغلال الموارد المتاحة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وهذا يتوقف على إدارة تعليمية فعالة تتبنى التطوير.

معوقات تطبيق هندرة المؤسسة التعليمية

ثالث أهداف البحث هو معرفة معوقات تطبيق الهندرة. وتحقيقاً لهذا الهدف تم الاطلاع على عدة دراسات، واتضح أن هناك معاناة من نقص في التجهيزات الإدارية والمالية والفنية، وهذه تقف حجر عثرة أمام تطبيق الهندرة، ومنها (Chian, 2016) الثقافة المقاومة للتغيير، وتجاهل القيم، والاستعانة

ج. **تحديد أنشطة القيمة المضافة:** التوصل إلى المهام ذات الأهمية الكبيرة (ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى المهام الهامشية التي يجب إلغاؤها.

د. **المقارنة بمؤسسات تعليمية أخرى:** مقارنة المهام بمؤسسات أخرى للحصول على أفكار جديدة.

هـ. **تحديد المشكلات:** الحصول على معلومات عن المشكلات بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و. **تحديد البدائل:** لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين هي: دمج مهام في مهمة واحدة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار.

ز. **إعادة التصميم:** يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، يهتم بالمهام الفعالة، مع الأخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

المرحلة الرابعة: التحول والتطبيق

وهي المرحلة الأخيرة وتنقسم إلى المهام التالية:

أ. **وضع هندرة المؤسسة التعليمية في شكل مصور:** هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد المهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

ب. **تصميم النماذج:** هنا تحتاج بعض المهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

ج. **تصميم الأدوات والتكنولوجيا:** وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق المهام.

د. **وضع النظام على برامج:** تعتبر أنظمة المعلومات، والإنترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل هندرة المؤسسة التعليمية ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

هـ. **تدريب وتحفيز العاملين:** يجب أن يكون العاملون محفزين جيداً على إتباع النظام الجديد وعلى دراية بما يحدث من مهام فيمكن أن تهدد هندرة المؤسسة التعليمية بالفشل.

و. **تجريب النظام (التطبيق):** يتم هنا تطبيق البرامج التي تدرب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

د. تشكيل فريق للهندرة على درجة عالية من التأهيل والكفاءة وتدعيم العلاقات بينهم.

مراحل تطبيق تصور مقترح لهندرة المؤسسة التعليمية

قدم الباحثون والمهتمون بهندرة المؤسسة التعليمية العديد من المناهج العملية والتي تتضمن أربع مراحل لتطبيق الهندرة وكل مرحلة تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية، هي (السلطان، 2002):

المرحلة الأولى: تعبئة المؤسسة التعليمي

وتعنى تحضير العاملين لما سيبدأ من مجهود، وتبدأ بتدخل الإدارة العليا وتنتهي بتكليف فرق العمل. وتحتوي على المهام التالية:

أ. **الشعور بالمشكلة:** وضع كافة المشكلات أمام العاملون والإدارة لإقناعهم بضرورة التغيير.

ب. **موافقة الإدارة:** إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعنى التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات.

ج. **إعداد خطة العمل:** يجب أن يكون هناك مهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

د. **تدريب فريق العمل:** يجب تدريب العاملين على أسس وخطوات هندرة المؤسسة التعليمية.

المرحلة الثانية: التشخيص

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات المراد هندرتها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

أ. **دراسة عملاء المؤسسة التعليمية:** يجب دراسة احتياجات المتعلمين والمعلمين ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة المثالية بينهم وبين الإدارة.

ب. **دراسة العمليات:** دراسة الإجراءات الإدارية الأساسية، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل منها.

ج. **تحليل الأنشطة:** أو ما يطلق عليها الأنشطة الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة.

د. **دراسة العاملين والأدوات:** دراسة كل ما يخص العاملين والنماذج والأجهزة والعلاقات المرتبطة بها.

المرحلة الثالثة: إعادة التصميم

تهتم بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي بحيث يتسم بأنه مفاجئ وجذري ومؤد إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

أ. **تحليل وفهم العمليات:** تحليل كافة المهام ومعرفة أثر إلغائها أو دمجها على الناتج النهائي.

ب. **تحليل وفهم التدفق:** تحليل خطوات سير المهام المتتابعة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ثبات الاستبانة

يعتمد ثبات الاستبانة على ثبات مفرداته (أبو حطب وعثمان، 1976). وقد تم استخدام الطريقة المنولية وذلك باستخدام معادلة الثبات التالية (البهى، 1979) :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{1}{N} \right)$$

حيث يدل الرمز (N) على عدد الاحتمالات الاختيارية لكل عبارة وهي 3 احتمالات، ويدل الرمز (L) على أكبر تكرار لاحتمال الإجابة على مجموع التكرارات الذي بلغ (50) فرداً.

وقد أوضحت النتائج ارتفاع معامل ثبات عبارات الاستبانة بطريقة الاحتمال المنولى والدلالة الإحصائية لها.

مجتمع وعينة البحث

حتى تصبح عينة البحث جيدة، يجب أن تتمثل فيها جميع صفات الأصل الذي اشتقت منه، لذا تم اتباع الخطوات التالية لاختيار عينة البحث:

تحديد مجتمع الأصل

يتمثل مجتمع الأصل للبحث الحالى من المديرين والمعلمون والعاملون بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء. كما يتضح من جدول 1 على النحو التالى:

وصف عينة البحث

يوضح جدول 2 وصفاً لأفراد عينة البحث حيث تتكون من (177) فرداً.

المعالجة الإحصائية

تم التحليل الإحصائى لاستجابات أفراد العينة من خلال برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية، واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الأربعة المتعلقة بهندرة المؤسسة بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء، العينة ذو المتوسط الحسابى (3) فأكثر يعتبر فعالاً.

ب. تم استخدام اختبار T test، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات المديرين والمعلمون والعاملون بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء حول هندرة المؤسسة التعليمية.

ج. تم استخدام اختبار F Test (تحليل التباين الأحادي)، لفحص تأثير المسمى الوظيفى والخبرة التدريسية على استجابات المديرين والمعلمون والعاملون بإدارات التعليم الأساسى.

ز. التعديل النهائى للمؤسسة: معالجة نقاط الضعف للتوصل للصورة النهائية تمهيداً لتنفيذه واقعياً.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

أ. عدم امتلاك المدير مهارة الاستبصار، وبعد النظر فى مجال التحديث، واحتياجات الهندرة.

ب. القصور المالى فى المؤسسة التعليمية.

ج. تخوف مديرى المؤسسة التعليمية من التغيير واتباعهم للنمطية فى العمل الإدارى.

د. القوانين الإدارية الصارمة التى تفرضها الوزارة على المؤسسة التعليمية.

هـ. ضعف إدارك مديرى المؤسسة التعليمية بأهمية العمليات الإدارية ودورها فى تحسين العمل.

طرق التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

أ. تأهيل مديرى المؤسسات التعليمية تأهيلاً تربوياً ومهنياً وتحفيزهم على الإبداع.

ب. الاعتماد على المقدره الوظيفية فى الترقيه بدلاً من معيار الأقدمية.

ج. تعديل الأنماط السلوكية للعاملين فى كافة المستويات.

د. زيادة وعى الوزارة بأهمية الهندرة كاتجاه من اتجاهات الفكر الإدارى المعاصر.

دراسة ميدانية لواقع المؤسسة التعليمية بمرحلة التعليم الأساسى بشمال سيناء

تهدف الدراسة الميدانية معرفة واقع إدارة المؤسسة التعليمية بالتعليم الأساسى بشمال سيناء. من خلال: منهجية الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائى للبيانات، ودراسة مدى صحة الفروض البحثية. كما يلي:

منهجية الدراسة الميدانية

فروض الدراسة

1. توجد فروق دالة إحصائياً من وجهة نظر المديرين والمعلمون والعاملون نحو واقع المؤسسة التعليمية بمرحلة التعليم الأساسى بشمال سيناء فى العناصر الرئيسة لهندرة المؤسسة التعليمية، وهى: إعادة التفكير الجوهري وإعادة التصميم الجذري والتحسين المستمر وإعادة تصميم العمليات الإدارية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المدير والمعلم والعامل تعزى إلى متغير الوظيفة.

محاور الدراسة الميدانية

على ضوء محاور البحث وهم: المحور الأول "إعادة التفكير الجوهري" والثانى "إعادة التصميم الجذري" والثالث "التحسين المستمر" والرابع "إعادة تصميم العمليات الإدارية".

جدول 1. تحديد مجتمع الأصل للدراسة من المديرين والمعلمون والعاملون بإدارات التعليم الأساسي بشمال سيناء

مجتمع الأصل للدراسة			إدارات
المسمى الوظيفي			
العاملون	المعلمون	المديرون	
84	39	14	العريش
24	9	9	بئر العبد
46	42	49	الشيخ زويد
40	30	49	رفح
28	7	9	الحسنة
15	3	6	نخل
237	130	136	الاجمالي

المصدر: إحصائية استقرارية مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء

جدول 2. توزيع المديرين والمعلمون والعاملون بإدارات التعليم الأساسي بشمال سيناء حسب المسمى الوظيفي

عينة البحث			إدارات
المسمى الوظيفي			
العاملون	المعلمون	المديرون	
23	17	8	العريش
13	4	4	بئر العبد
17	14	9	الشيخ زويد
17	2	3	رفح
14	8	12	الحسنة
7	3	2	نخل
91	48	38	الاجمالي

المصدر: إحصائية استقرارية مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء

الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، والفروق بين عينات البحث (المديرون والمعلمون والعاملون)، باستخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المتغير الوظيفي، وأخيراً اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان.

مرحلة بناء قاعدة المعلومات

تم مراجعة الاستبانة للتأكد من صلاحيتها لبناء قاعدة المعلومات وإعداد التحليل الإحصائي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي إطار ذلك تم تكوين المتغيرات التالية:

د. تم استخدام اختبار شيفية Schffe للمقارنات البعدية بين متوسطات درجات أفراد العينة.

التحليل الإحصائي للبيانات

أساليب التحليل الإحصائي

تبدأ الإجراءات بتحديد أساليب التحليل الإحصائي في كل من المقاييس الوصفية والطرق التحليلية، متمثلة في المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، وطرق التحليل الإحصائي متمثلة في اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent T test لمعرفة ما إذا كانت

توضيح الاتجاه العام لاستجابات مفردات البحث بالنسبة لكل محور بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

المحور الأول: إعادة التفكير الجوهرى لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء
يتضح من جدول 5 ما يلي:

المتوسط العام لإجمالي محور "إعادة التفكير الجوهرى لهندرة المؤسسة التعليمية"

إن هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التفكير الجوهرى لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابى 2.72، وانحراف معيارى 0.35.

محور: العملية الإدارية

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التفكير الجوهرى لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابى 3.24، وانحراف معيارى 0.37.

هذا وكانت العبارات موافقة اتفاقاً رؤية إدارة المؤسسة التعليمية مع رؤية الوزارة، مقاومة التغيير من قبل المديرين، بمتوسطات حسابية مقدارها 4.42، 4.29، على التوالي.

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت فى المتابعة والتقييم المستمر لتطبيق الخطط الاستراتيجية، تحشد الإدارة العليا البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السلمية، بمتوسطات حسابية مقدارها 2.76، 1.49 على التوالي، وفقاً لردود عينة البحث.

محور: العملية التعليمية

إن هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التفكير الجوهرى لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابى 2.63، وانحراف معيارى 0.43.

هذا وكانت العبارات موافقة الاعتماد على طرق وأساليب تقليدية فى العمل، تنويع أساليب المتابعة والتقييم، التغيير الجذري للعمليات الإدارية بهدف مواجهة التحديات المفروضة على العملية التعليمية، بمتوسطات حسابية مقدارها 4.54، 2.62، 2.61، على التوالي.

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت فى (إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة من المستويات الأعلى إلى التنفيذية)، (تتجه الإدارة إلى إعادة التفكير بشكل مستمر فى الوضع الحالي)، بمتوسطات حسابية مقدارها (1.81)، (1.62)، على التوالي.

أدوات قياس متغيرات البحث

وقد تمثلت البيانات الأولية التى تم جمعها عن متغيرات البحث من الواقع الميدانى ولقد اعتمدت الباحثان على جمع البيانات الأولية للبحث على قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للبحث وقد احتوت القائمة على أربعة محاور رئيسة تمثلت فى (إعادة التفكير الجوهرى، وإعادة التصميم الجذرى، والتحسين المستمر، وإعادة تصميم العمليات الإدارية) لهندرة المؤسسات التعليمية بشمال سيناء.

هذا وتشير معظم الدراسات إلى تقييم فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الأهمية وعدم الأهمية، فى إطار مقياس ليكرت خماسي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما سيتضح من جدول 3.

صدق أداة القياس

اعتمد البحث الحالى على معامل الثبات الفاكرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات البحث، وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي المحاور قد بلغ 0.754 مما يدل على أن درجة الثبات مرتفعة لعينة البحث، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتى (الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ 0.868، أما عينة المديرين والمعلمون والعاملون، فبلغ معامل الثبات 0.705.

ويدلنا ذلك على ثبات قائمة الاستقصاء وإمكانية تطبيقها على مجتمع البحث.

التحليل الإحصائى للبيانات

ومن هنا تبدأ المرحلة التالية ألا وهي تحليل البيانات من أجل الإجابة على التساؤلات البحثية التى تختبر فى مضمونها العلاقة بين المحاور ومدى تحقق أبعاد الهندرة.

توزيع عينة البحث (المديرين والمعلمون والعاملون)، وفقاً لمتغير الوظيفة

يتضح من جدول 4 ما يلي:

أن توزيع مفردات عينة البحث وفقاً لمتغير الوظيفة تشير إلى أن وظيفة عاملون حازت على الترتيب الأول بنسبة 56.5%، يليها وظيفة معلمون فى الترتيب الثانى بنسبة 27.1%، ثم فى الترتيب الثالث وظيفة مديرون بنسبة 16.5% من إجمالي عينة البحث.

المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية

تتناول تلك المقاييس بيانات الجداول لتوضيح العبارات التى حازت على أعلى وأقل درجات الأهمية، ثم

جدول 3. المتوسط المرجح لمقياس ليكرت والمستوى المقابل له

المستوى	المتوسط المرجح
1.79-1.00	غير موافق بشدة
2.59-1.80	غير موافق
3.39-2.60	محايد
4.19-3.40	موافق
5.00-4.20	موافق بشدة

جدول 4. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئة المديرين والمعلمين والعاملين بإدارات التعليم الأساسي بشمال سيناء

م	الوظيفة	العدد	(%)	الترتيب
1	المديرون	28	16.5	3
2	المعلمون	46	27.1	2
3	العاملون	96	56.4	1
	الإجمالي	170	100	-

جدول 5. الإحصاءات الوصفية لمحور إعادة التفكير الجوهري لهندرة المؤسسة التعليمية

مديرون ومعلمون وعاملون			العبارات
الترتيب	المتوسط الإتحراف الحسابي المعياري		
1. العملية الإدارية			
4	0.65	1.49	1 تحشد الإدارة العليا البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
1	0.60	4.42	2 اتفاق رؤية إدارة المؤسسة التعليمية مع رؤية الوزارة.
3	0.96	2.76	3 المتابعة والتقييم المستمر لتطبيق الخطط الاستراتيجية.
2	0.62	4.29	4 مقاومة التغيير من قبل المديرين.
-	0.37	3.24	المتوسط العام
2. العملية التعليمية			
5	0.68	1.62	1 تتجه الإدارة إلى إعادة التفكير بشكل مستمر في الوضع الحالي.
1	0.53	4.54	2 الاعتماد على طرق وأساليب تقليدية في العمل.
4	0.80	1.81	3 إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة من المستويات الأعلى إلى التنفيذية.
3	0.94	2.61	4 التغيير الجذري للعمليات الإدارية بهدف مواجهة تحديات العملية التعليمية.
2	1.02	2.62	5 تنوع أساليب المتابعة والتقييم.
-	0.43	2.63	المتوسط العام
-	0.35	2.72	المتوسط العام لإجمالي محور إعادة التفكير الجوهري

جدول 6. الإحصاءات الوصفية لمحور إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية

مديرون ومعلمون وعاملون			العبارات
المتوسط الإنحراف الترتيب الحسابي المعياري			
1. المديرون			
3	0.58	1.54	1 تحقيق التوازن بين المهارات الإدارية والفنية والإنسانية.
2	0.80	1.67	2 الاعتماد على تفويض السلطة.
1	1.02	2.62	3 إشراك المعلمين في اتخاذ القرار.
-	0.63	1.94	المتوسط العام
2. المعلمون			
3	1.09	2.74	1 تحسين الوضع المادي والمهني للمعلم.
2	0.98	2.97	2 تهيئة أجواء الزمالة والتعاون وروح الفريق.
1	0.91	4.04	3 تحديد أدوار ومسؤوليات المعلم.
-	0.55	3.24	المتوسط العام
3. العاملون			
3	0.57	1.71	1 إعداد العاملين إعداداً عقلياً وبدنياً ونفسياً.
2	0.81	1.79	2 تخريج إنسان قادر على التعامل مع متطلبات المجتمع السيناوي.
1	0.66	4.16	3 رفع مستوى التحصيل على ضوء المستجدات العلمية.
-	0.33	2.55	المتوسط العام
-	0.29	2.58	المتوسط العام لإجمالي محور إعادة التصميم الجذري

محور: المعلمون

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.55).

هذا وكانت العبارات الموافقة (تحديد أدوار ومسؤوليات المعلم)، (تهيئة أجواء الزمالة والتعاون وروح الفريق)، بمتوسطات حسابية مقدارها (4.04)، (2.97).

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت في (تحسين الوضع المادي والمهني للمعلم) بمتوسط حسابي مقدارها (2.74)، وفقاً لردود عينة البحث.

محور: العاملون

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.33).

هذا وكانت العبارات الموافقة (اعتماد نظام فعال للحوافز والمكافآت)، (السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار)، بمتوسطات حسابية مقدارها (4.16)، (1.79) على التوالي.

المحورالثاني: إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية

يتضح من جدول 6 ما يلي:

المتوسط العام لإجمالي محور "إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية"

إنهناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.29).

محور: المديرون

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.63).

والعبارات الموافقة (إشراك المعلمين في اتخاذ القرار)، (الاعتماد على تفويض السلطة)، بمتوسطات حسابية مقدارها 2.62، 1.67.

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت في (تحقيق التوازن بين المهارات الإدارية والفنية والإنسانية)، بمتوسط حسابي مقدارها (1.54)، وفقاً لردود عينة البحث.

محور: المؤسسة ذات الوضع المتدهور

إن هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء" بمتوسط حسابى (2.63)، وانحراف معيارى (0.44).

هذا وكانت العبارات الموافقة (تدهور الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة)، (تدنى مستوى الأداء فى المؤسسة وتقادم أساليب العمل فيها)، بمتوسطات حسابية مقدارها (4.31)، (1.88).

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت فى (المؤسسة ليس لها قدرة تنافسية) بمتوسط حسابى (1.73).

المحور الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية

يتضح من جدول 8 ما يلي:

المتوسط العام لإجمالى محور "إعادة تصميم العمليات الإدارية"

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة تصميم العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابى (2.23)، وانحراف معيارى (0.32).

محور: العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية

إن هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة تصميم العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابى (1.71)، وانحراف معيارى (0.45).

هذا وكانت العبارات الموافقة (يقلل التخطيط المستقبلى من فرص المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها المؤسسة مستقبلاً)، (يعمل التنظيم على إعادة بناء التفاعل داخل المؤسسة التعليمية)، بمتوسطات حسابية مقدارها (1.77)، (1.70)، على التوالي.

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت فى (تحول التوجيه من أسلوب التفويض إلى أسلوب الإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء فى الأداء)، بمتوسط حسابى مقداره (1.69).

محور: العمليات الإدارية خارج المؤسسة التعليمية

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "إعادة تصميم العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابى 3، وانحراف معيارى 0.32.

أما العبارات الأقل اتفاقاً فتمثلت فى (إعداد العاملين إعداداً متكاملًا عقلياً وبدنياً ونفسياً) بمتوسط حسابى مقداره (1.71)، وفقاً لرودود عينة البحث.

المحور الثالث: التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء

يتضح من جدول 7 ما يلي:

المتوسط العام لإجمالى محور "التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية"

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء" بمتوسط حسابى 2.30، وانحراف معيارى 0.30.

محور: المؤسسة التى بلغت قمة التفوق

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء" بمتوسط حسابى 1.78، وانحراف معيارى 0.54.

هذا وكانت العبارات الموافقة (تتفادى المؤسسة المستجدات المستقبلية السلبية وتواكب المستقبل)، (رغبة المؤسسة فى تحقيق مزيد من النجاح كفرصة لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها)، بمتوسطات حسابية مقدارها (1.84)، (1.82)، على التوالي.

والعبارات الأقل اتفاقاً (تحقق المؤسسة معدلات قياسية فى الأداء)، بمتوسط حسابى (1.69).

محور: المؤسسة التى لم تصل إلى التدهور

هناك درجة موافقة لحد ما، على إجمالي محور "التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء" بمتوسط حسابى (2.43)، وانحراف معيارى (0.40).

والعبارات الموافقة (تعانى المؤسسة من بؤادر انخفاض بأداء العاملين وكفاءتهم)، (التغيير فى القوانين أو البيئة الخارجية التى تهدد نجاحها فى المستقبل) بمتوسطات 4.34، 1.87.

أما العبارات الأقل اتفاقاً (تحاول المؤسسة ملائمة الوضع الحالى وظهور منافسين جدد)، (ارتفاع التكاليف واتجاه إنتاجية المؤسسة نحو التدى)، بمتوسطات حسابية (1.81)، (1.74).

جدول 7. الإحصاءات الوصفية لمحور التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية

العبارات		
مديرون ومعلمون وعاملون	المتوسط	الانحراف الترتيب الحسابي المعياري
1. المؤسسة التي بلغت قمة التفوق		
1	0.83	1.84
1 تتفادى المؤسسة المستجدات المستقبلية السلبية وتواكب المستقبل.		
3	0.72	1.69
2 تحقق المؤسسة معدلات قياسية في الأداء.		
2	0.78	1.82
3 رغبة المؤسسة في تحقيق النجاح كفرصة لتوسيع الفجوة بين منافسيها.		
-	0.54	1.78
المتوسط العام		
2. المؤسسة التي لم تصل إلي التدهور		
2	0.81	1.87
1 التغيير في القوانين أو البيئة الخارجية التي تهدد نجاحها في المستقبل.		
4	0.71	1.74
2 ارتفاع التكاليف واتجاه إنتاجية المؤسسة نحو التذنى.		
3	0.74	1.81
3 تحاول المؤسسة ملائمة الوضع الحالى وظهور منافسين جدد.		
1	0.68	4.34
4 تعاني المؤسسة من بوادر انخفاض بأداء العاملين وكفاءتهم.		
-	0.40	2.43
المتوسط العام		
3. المؤسسة ذات الوضع المتدهور		
3	0.75	1.73
1 المؤسسة ليس لها قدرة تنافسية.		
2	0.86	1.88
2 تبنى مستوى الأداء في المؤسسة وتقدم أساليب العمل فيها.		
1	0.66	4.31
3 تدهور الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.		
-	0.44	2.63
المتوسط العام		
-	0.30	2.30
المتوسط العام لإجمالي محور التحسين المستمر		

جدول 8. الإحصاءات الوصفية لمحور إعادة تصميم العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية

العبارات		
مديرون ومعلمون وعاملون	المتوسط	الانحراف الترتيب الحسابي المعياري
1. العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية		
1	0.68	1.77
1 يقلل التخطيط المستقبلي من المخاطر التي ستعرض لها المؤسسة مستقبلاً.		
2	0.60	1.70
2 يعمل التنظيم على إعادة بناء التفاعل داخل المؤسسة التعليمية.		
3	0.61	1.69
3 تحول التوجيه من أسلوب التفويض إلى أسلوب الإشراف.		
-	0.45	1.71
المتوسط العام		
2. العمليات الإدارية خارج المؤسسة التعليمية		
2	0.59	1.74
1 يوفر الاتصال من خلال سياسة الباب المفتوح أساليب اتصال جديدة أكثر كفاءة في سرعة إنجاز العمل.		
1	0.71	4.27
2 المتابعة والتقييم يجعل المؤسسة التعليمية تسير في الاتجاه الصحيح واتخاذ القرار المناسب.		
-	0.36	3
المتوسط العام		
-	0.32	2.23
المتوسط العام لإجمالي محور إعادة تصميم العمليات الإدارية		

دراسة مدى صحة الفروض البحثية

الفرض الأول: نص الفرض

توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والعاملون نحو واقع المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء فى العناصر الرئيسية لهندرة المؤسسة التعليمية، وهي: إعادة التفكير الجوهرى وإعادة التصميم الجذرى والتحسين المستمر وإعادة تصميم العمليات الإدارية. الفروق بين الأبعاد الأربعة.

الأسلوب الإحصائى المستخدم

أستخدم أسلوب تحليل التباين الأحادى "ANOVA" لمتوسطات أداء المحاور المكونة لاستبانة هندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة حسب أبعاد هندرة المؤسسة التعليمية الأربعة.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 توجد فروق دالة إحصائية، وإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لاتوجد فروق دالة إحصائية.

يتضح من جدول 9 ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد هندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة الأربعة على مستوى المديرين والمعلمين والعاملون حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وذلك يرجع لصالح الأبعاد (إعادة التفكير الجوهرى)، (إعادة التصميم الجذرى)، (التحسين المستمر)، (إعادة تصميم العمليات الإدارية)، بمتوسطات حسابية (2.72)، (2.58)، (2.23)، (2.30)، على التوالى.

ومن النتائج السابقة نستطيع أن نثبت مدى الفروق بين متوسطات الأبعاد الأربعة السابقة باستخدام اختبار شيفيه كما يلي:

يتضح من جدول 10 ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد "إعادة التفكير الجوهرى" وكل من بعد "إعادة التصميم الجذرى" وبعد "والتحسين المستمر" وبعد "إعادة تصميم العمليات الإدارية" بفروق متوسطات (14)، (48)، (41)، على التوالى.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد "إعادة التصميم الجذرى" وبعد "والتحسين المستمر" وبعد

إعادة تصميم العمليات الإدارية" بفروق متوسطات (34)، (27)، على التوالى.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد "والتحسين المستمر" وبعد "إعادة تصميم العمليات الإدارية" كما أفادت ردود عينة البحث.

الفرض الثانى: نص الفرض

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المديرين والمعلمين والعاملون تعزى إلى متغير المسمى الوظيفى (المديرون - المعلمون - العاملون).

الأسلوب الإحصائى المستخدم

استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادى الاتجاه "ANOVA" لمتوسطات أداء المحاور المكونة لاستبانة هندرة المؤسسة التعليمية حسب المتغير الوظيفى.

يتضح من جدول 11 ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفى على مستوى محور (إعادة التصميم الجذرى) حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وذلك يرجع لصالح المدير ثم العاملون ثم المعلمون بمتوسطات حسابية (2.67)، (2.59)، (2.48) على التوالى.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفى على مستوى المحاور الثلاثة الباقية (إعادة التفكير الجوهرى)، (التحسين المستمر)، (إعادة تصميم العمليات الإدارية)، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وفقاً لعينة المديرين والمعلمين والعاملون بمعنى اتفاقهم فى الآراء حول المحاور.

ومن النتائج السابقة نستطيع أن نثبت مدى الفروق بين متوسطات متغير (المسمى الوظيفى)، لبعده "إعادة التصميم الجذرى" باستخدام اختبار شيفيه كما يلي:

يتضح من الجدول (12) ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير وظيفة المديرين والمعلمين بفروق متوسطات (19)، (0).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المديرين والعاملون حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والعاملون حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

جدول 9. اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ف) "ANOVA" للمتوسطات الحسابية لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء وفقاً لأبعاد الهندرة الأربعة

العينه	الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعياري	قيمة (ف)	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
المديرون والمعلمون والعاملون	إعادة التفكير الجوهري	170	2.72	0.35	87.415	676	0.001**	دالة
	إعادة التصميم الجذري	170	2.58	0.29				
	التحسين المستمر	170	2.23	0.32				
	إعادة تصميم العمليات الإدارية	170	2.30	0.30				

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

جدول 10. نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات مديرون ومعلمون وعاملون حسب أبعاد هندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء الأربعة

الأبعاد	إعادة التفكير الجوهري	إعادة التصميم الجذري	التحسين المستمر	إعادة تصميم العمليات الإدارية
إعادة التفكير الجوهري	-	*0.14	*0.48	*0.41
إعادة التصميم الجذري		-	*0.34	*0.27
التحسين المستمر			-	0.06
إعادة تصميم العمليات الإدارية				-

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

جدول 11. اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ف) "ANOVA" للمتوسطات الحسابية لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفى. المديرون والمعلمون والعاملون

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعياري	قيمة (ف)	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
إعادة التفكير الجوهري	مديرون	28	2.75	.36	0.660	167	0.51	غير دالة
	معلمون	46	2.76	.33				
	عاملون	96	2.69	.35				
إعادة التصميم الجذري	مديرون	28	2.67	.24	4.533	167	*0.01	دالة
	معلمون	46	2.48	.31				
	عاملون	96	2.59	.28				
التحسين المستمر	مديرون	28	2.15	.33	0.944	167	0.39	غير دالة
	معلمون	46	2.23	.33				
	عاملون	96	2.25	.32				
إعادة تصميم العمليات الإدارية	مديرون	28	2.23	.35	0.764	167	0.47	غير دالة
	معلمون	46	2.32	.29				
	عاملون	96	2.30	.29				

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

جدول 12. نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لعينة المديرين والمعلمين والعاملون حسب متغير المسمى الوظيفي محور إعادة التصميم الجذري

الوظيفة	مديرون	معلمون	عاملون
مديرون	-	*0.19	0.07
معلمون	-	-	0.11
عاملون	-	-	-

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

نتائج وتوصيات البحث

أخص البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها ما يأتي:

م	النتيجة	التوصية
1	ضعف الاهتمام بإشراك المعلمين والعاملين في معظم القرارات لتسهيل العمل الإداري.	الاهتمام بإشراك المعلمين والعاملين في معظم القرارات لتسهيل العمل الإداري.
2	ضعف الوعي بثقافة الهندرة.	العمل على نشر ثقافة الهندرة، وإنشاء فريق للهندرة في جميع المؤسسات.
3	الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء ومن ثم إنتاجية المؤسسة.	ضرورة ترقية المديرين والمعلمين والعاملين بناءً على الكفاءة وليس الأقدمية، وذلك من خلال أساليب التقييم بموضوعية وشفافية المؤسسة.
4	تركيز السلطة في يد المستويات الإدارية العليا.	إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة من المستويات الأعلى إلى التنفيذية

المراجع

- أبو حطب، فؤاد وسيد أحمد عثمان (1976). التقييم النفسى ، ط2، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الديجنى، إياد على (2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالى- دراسة حالة، مجلة جامعة دمشق، 29: 1.
- الديحاني، سلطان (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، المنتدى الثانى للمعلم رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، جامعة الكويت، الكويت.
- السلطان، فهد (2002). الهندرة نقلة جذرية فى تقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض.
- البهى، السيد، فؤاد (1979). علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى، دار الفكر العربى.
- الشقاوى، عبدالرحمن (2002). نحو أداء أفضل فى القطاع الحكومى فى السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى عام 1440 ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- العتيبي، سعد وراشد الحمالي (2004). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) فى القطاع العام – العوامل الحاسمة، المؤتمر الوطنى الأول للجودة، جامعة الملك سعود.
- القريوتى، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمى، دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعى فى المنظمات المختلفة، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الكنانى، صبيح كرم (2001). مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية- دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، مجلة أهل البيت، 21.
- اللوزى، موسى (1998). التطوير التنظيمى أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة (2007). ثورة الهندرة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، الإسكندرية، دار الجامعة.

التربوية، جامعة الحسن بن طلال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16: 1.

Ali, A. (2016). Re-engineering of Training to Success. In Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conf. Soc. Petroleum Eng.

Chian, G. (2016). Re-engineering Education through Private Sector Participation: reforms agenda, Sustainable Human Dev. Rev.

Davis, B. (2019). Perspective Re-engineering Student Administration-a Practical case-study in perspectives, 3.

Doyle, L. (2014). Business Process Re-engineering: A Tool for Improved Customer Service, Major Res. Papers.

Kamal, A. (2018). Harneising reengineering as a tool for the development of organization, Int. J. Manag., 2.

Ned, F. (2019). Critical success factors of business process reengineering in higher education, Ph.D., School Univ. Ohaio, A.

Obi, S. (2013). Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience, California State Univ., Dissertation Abstracts Int., A: 6.

Sibhato S. (2018). Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutes, unpublished doctoral dissertation, Coll. Education Ohio State Univ., 2018.

Sprawls, P. (2016). Re-engineering the Educational Process, Apeejay Education Research Foundation.

World Bank Group (2019). The World Development Report 2019: Digital Dividends, Washington, the World Bank Group.

حلمى، فؤاد أحمد (2003). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 6: 8.

حنون، نادية (2010). درجة استخدام الهندسة الإدارية فى ممارسة العمليات الإدارية فى المدارس الحكومية فى الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.

داود، عزيز حنا (1991). مناهج البحث فى العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

طيفور، محمد (2006). إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسى للمنظمات المعاصرة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات فى سوريا، جامعة حلب.

عزازى، فاتن محمد عبد المنعم (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية فى ضوء خبرات بعض الدول، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.

عقلى، عمر (2001). مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة، عمان، دار وائل للنشر.

عليجات، صالح (2007). العمليات الإدارية فى المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع.

قيطة، نهلة (2013). تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، المؤتمر الخامس لوزارة الثقافة (ثقافة الإبداع).

محمود، محمد والسيد البحيرى (2009). اتجاهات معاصرة لإدارة المؤسسة التعليمية، عالم الكتب.

هامر، مايكل وستانتون ستيفن (2000). ثورة إعادة الهندسة - دليل إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسن الفلاحى، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

هامروشامبى (2011). الهندرة إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات، الهندرة دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمى شعاع.

وصوص، ديمة (2015). واقع تطبيق الهندرة بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرى المدارس، كلية

الملاحق

السيد الفاضل /

بعد التحية والتقدير

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة حول "تصور مقترح لهندرة المؤسسات بالتطبيق على المؤسسة التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة" كجزء من متطلبات البحث ويرمى هذا البحث إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية للاستجابة إلى التغيرات العالمية بالتطبيق على المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء، وكذلك تعرف وجهة نظركم فى كيفية تطويره.

ويقصد بالهندرة فى هذا البحث بأنها كلمة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة بمعنى إعادة هندسة العمليات الإدارية.

نرجو من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بعلمية وموضوعية علمًا بأن إجاباتكم ستكون موضع احترام وتقدير وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى. برجاء التكرم بإبداء الرأى بوضع علامة (✓) أمام ما يتفق وآرائكم، أملىن أن تحظى هذه الاستبانة برعايتكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

الباحثتان

.....

الرجاء ملء البيانات الأولية التالية:

الاسم (اختيارى):

الدرجة العلمية:

الوظيفة الحالية:

المحور الأول: إعادة التفكير الجوهرى لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسى بشمال سيناء

المحور	العبارة	الاستجابة
		موافق جداً موافق محايد غير موافق غير جداً
	تحشد الإدارة العليا البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	
العملية الإدارية	اتفاق رؤية إدارة المؤسسة التعليمية مع رؤية الوزارة. المتابعة والتقييم المستمر لتطبيق الخطط الاستراتيجية. مقاومة التغيير من قبل المديرين. تتجه الإدارة إلى إعادة التفكير بشكل مستمر في الوضع الحالي. الاعتماد على طرق وأساليب تقليدية في العمل.	
العملية التعليمية	إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة من المستويات الأعلى إلى التنفيذية. التغيير الجذري للعمليات الإدارية بهدف مواجهة تحديات العملية التعليمية. تنوع أساليب المتابعة والتقييم.	

مجالات أخرى ترون إضافتها:

المحور الثاني: إعادة التصميم الجذري لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسي بشمال سيناء

الاستجابة		العبارة	المحور
موافق جداً	غير موافق جداً		
موافق جداً	غير موافق جداً	تحقيق التوازن بين المهارات الإدارية والفنية والإنسانية. المديرين البدء من جديد مع اتباع أساليب ابتكارية أخرى. تأكيد على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً. تحسين الوضع المادى والمهنى للمعلم. المعلمون تفعيل الاتصال الإدارى داخل المؤسسة التعليمية بين المعلمين والإدارة. تحديد أدوار ومسؤوليات المعلم. إعداد العاملين إعداداً متكاملأ عقلياً وبدنياً ونفسياً. العاملون السماح للعاملين بالمشاركة فى اتخاذ القرار. اعتماد نظام فعال للحوافز والمكافآت.	
مجالات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الثالث: التحسين المستمر لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسي بشمال سيناء

الاستجابة		العبارة	المحور
موافق جداً	غير موافق جداً		
موافق جداً	غير موافق جداً	المؤسسة التى تتفادى المؤسسة المستجديات المستقبلية السلبية وتواكب المستقبل. بلغت قمة تحقق المؤسسة معدلات قياسية فى الأداء. التفوق رغبة المؤسسة فى تحقيق النجاح كفرصة لتوسيع الفجوة بين منافسيها. المؤسسة التى التغيير فى القوانين أو البيئة الخارجية التى تهدد نجاحها فى المستقبل. لم تصل إلى التدهور ارتفاع التكاليف واتجاه إنتاجية المؤسسة نحو التذنى. تحاول المؤسسة ملائمة الوضع الحالى وظهور منافسين جدد. تعاني المؤسسة من بوادر انخفاض بأداء العاملين وكفاءتهم. المؤسسة ليس لها قدرة تنافسية. المؤسسة ذات تدنى مستوى الأداء فى المؤسسة وتقادم أساليب العمل فيها. الوضع المتدهور تدهور الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.	
مجالات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية لهندرة المؤسسة التعليمية بإدارات التعليم الأساسي بشمال سيناء

الاستجابة		العبارة	المحور
موافق جداً	غير موافق جداً		
موافق جداً	غير موافق جداً	يقلل التخطيط المستقبلى من المخاطر التى ستتعرض لها المؤسسة مستقبلاً. يعمل التنظيم على إعادة بناء التفاعل داخل المؤسسة التعليمية. تحول التوجيه من أسلوب التفويض إلى أسلوب الإشراف. يوفر الاتصال من خلال سياسة الباب المفتوح أساليب اتصال جديدة أكثر كفاءة فى سرعة إنجاز العمل. المتابعة والتقويم يجعل المؤسسة التعليمية تسير فى الاتجاه الصحيح واتخاذ القرار المناسب.	العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية العمليات الإدارية خارج المؤسسة التعليمية
مجالات أخرى ترون إضافتها:			

المُلخَص العربي

تصور مقترح لهندرة المؤسسات بالتطبيق على المؤسسة التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة

نجلاء محمد محسن الشريف¹، هند محمد محسن الشريف²

1- دكتوراه الفلسفة في التجارة تخصص إدارة الأعمال، مأمور ضرائب، محافظة شمال سيناء، مصر.

2- دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية، معلم خبير لغة انجليزية، شمال سيناء، مصر.

إن رياح التغيير التي تجتاح عالم الإدارة اليوم هي المحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية). فقد أظهرت نتائج مسح عالمي لعدة مؤسسات عالمية أن الهندرة على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات، ولا شك أن المؤسسة التعليمية تعاني العديد من التحديات، مما يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية للاستجابة إلى التغيرات العالمية. وهذا يظهر الحاجة إلى تطوير الإدارة وخاصة في ظل المستجدات التي تستدعي تبنى مداخل إدارية حديثة، لذا فلا بد من تطوير الإدارة التعليمية، وإعادة تصميم عملياتها وقد يكون في الهندرة مدخلاً لحل هذه المشكلات، لذا كانت مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما التصور المقترح لهندرة المؤسسة التعليمية على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة؟ وتطبيق الهندرة يتم تحفيز العاملين في المؤسسة التعليمية للإبداع، وإتاحة الفرصة للانتقال بين التعليم وسوق العمل، لأن المؤسسة التعليمية تمد كافة المؤسسات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة والتعامل الفوري الإبداعي مع أي مشكلات داخل المؤسسة أو خارجها.

الكلمات الاسترشادية: هندرة المؤسسات، المؤسسة التعليمية، الخبرات العالمية المعاصرة، الكوادر البشرية.

المحكمون:

1- أ.د. زكي محمود زكي صقر

2- أ.د. عيبر عثمان عبدالعزيز عطالله

أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.