



تصور مقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة

إعداد

أ/ سعيد صلاح محمد رزق

أ. د/ عبد السلام إبراهيم حسن فايد

د/ محمد مسلم حسن علي

قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة الأزهر

تصور مقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة

سعيد صلاح محمد رزق¹، عبد السلام إبراهيم حسن فايد، محمد مسلم حسن علي
قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة الأزهر
¹البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: saeedalah40@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة عشوائية تمثلت في (308) شيخ ووكيل و(367) معلماً من بعض المعاهد الثانوية الأزهرية في محافظات القاهرة والشرقية وأسيوط، كما تحددت العمليات الإدارية محل البحث في: (عملية التنظيم، وعملية إدارة الموارد البشرية، وعملية إدارة الموارد المالية، وعملية إدارة المعلومات)، وتوصل البحث إلى أن واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة متوفر بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.26)، وأوضح تحليل الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين محاور واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.38) و(0.62)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية قوية بين تلك العمليات، وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تم وضع تصوراً مقترحاً لتحسين العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

الكلمات المفتاحية: العمليات الإدارية، المعاهد الثانوية الأزهرية، إعادة الهندسة.



A proposed Perspective to improve some administrative processes at Al-Azhar Secondary Institutes in the light of the Re-engineering Approach

Saeed Salah Muhammad Rizk¹, Abdel-Salam Ibrahim Hassan Fayed, Muhammad Musalam Hassan Wahba.

¹Corresponding author E-mail: saeedalah40@gmail.com

Abstract:

The aim of the research is to make a proposed perspective to improve some administrative processes at Al-Azhar Secondary Institutes in the light of the Re-engineering Approach, to achieve this goal, the study used the descriptive method besides a questionnaire headed for (308) sheikhs & agents and (367) teachers from some secondary institutes in the governorates of Cairo, Sharqia and Assiut. The administrative processes in this study were identified as: (the organization process, the process of managing organizational culture, the process of managing human resources, the process of managing financial resources and the process of Information management). The research concluded that the reality of the administrative processes at Al-Azhar secondary institutes in the light of the re-engineering approach is weak, with an arithmetic mean (1.52) and a standard deviation (0.26). The correlation analysis showed that all the correlation coefficients among the axes of the reality of administrative processes at Al-Azhar secondary institutes were statistically significant at the level of significance (0.01), as the values of the correlation coefficients ranged between (0.38) and (0.62), which means that there is a strong direct relationship between those processes. In the light of these results, the study made a proposed Perspective to improve some the administrative processes at Al-Azhar secondary institutes in the light of the re-engineering approach.

Keywords: Administrative processes, Al-Azhar Secondary Institutes, Re-Engineering.

مقدمة:

أدت العولمة وتزايد إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زوال الحواجز بين الدول والمؤسسات، ونشأة بيئة تتسم بالتغير المستمر في كل المجالات. وأصبح عملاء المؤسسات أكثر تنوعاً وانتشاراً وتزايدت متطلباتهم نحو جودة وسعر وسرعة الحصول على الخدمات، وتسابقت المؤسسات المنافسة عالمياً ومحلياً نحو تلبية متطلبات العملاء في كل مكان، مما فرض على المؤسسات تحسين عملياتها للتكيف مع ما تحمله التغيرات من تحديات، ومع تسارع واتساع حجم التغيرات الخارجية لم يعد "التحسين" للعمليات القديمة قادر على تمكين المؤسسات من مواصلة النمو ومن ثم مواجهة التدهور التدريجي، الأمر الذي يتطلب "تغيير" جذري لتلك العمليات لإعادة وضع المؤسسة على المسار الصحيح للنمو مرة أخرى وهو ما يسمى بإعادة الهندسة.

وتعتبر إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير التي تستخدم من قبل إدارة المنظمات والمؤسسات التعليمية عندما يكون التطوير المستهدف عبارة عن تغيير جذري الغرض منه تحقيق تحسينات كبيرة وشاملة في ضوء معايير أداء محددة، ومن ثم فإن إعادة الهندسة تقوم على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الأساسية بالإضافة إلى العناصر والهيكل التنظيمية المرتبطة بها لتحقيق تحسينات كمية ونوعية كبيرة وأكبر قدر من الرضا للمستفيدين، لذلك فإن التطبيق الفعال لإعادة الهندسة يتطلب أن يشمل التغيير في العمليات الأساسية إعادة تصميم للهيكل التنظيمية والقواعد والقيم والسياسات والافتراضات التي تدعمها، وهو ما يجعل من إعادة الهندسة المدخل الأكثر فاعلية لاستخدامه في تحقيق أهداف على مستويات متعددة للمؤسسة والعاملين (El-Zubair & et al., 2021:87)

ومن منطلق أن التطوير الإداري هو جوهر التطوير التعليمي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير المؤسسات التعليمية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطوير العمليات الإدارية لهذا النظام وتجديدها، فهي المنظم الأساس للعملية التعليمية، بحيث تقوم على أسس علمية وفنية سليمة، لتوفير وتنظيم احتياجات العملية التعليمية، في ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن معظم مشكلات المدارس ترجع إلى قصور في العمليات الإدارية بها، لذا فإن العمليات الإدارية تعتبر أكثر العمليات جوهرية في تحقيق رسالة المؤسسة من جهة ورضا المستفيدين من جهة أخرى، ومن ثم تمثل تلك العمليات مجالاً يجب تناوله بالتغيير، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين الإدارة المدرسية ومن تلك المداخل ما ينصب أساساً على تحسين عمليات المؤسسة والذي يطلق عليه مدخل إعادة الهندسة (مطر، 2012:60).

مشكلة البحث:

بذلت القيادات المعنية بإدارة المعاهد الأزهرية الكثير من الجهود والمحاولات لإصلاح مشكلات المعاهد الأزهرية وتحسين جودة التعليم بها، لتحقق مستوى متميزاً مرتكزة على إدارة فعالة، إلا أن إدارة المعاهد الأزهرية بشكل عام والثانوية بشكل خاص مازالت تواجه مشكلات تعوق تحقيقها للجودة والإدارة الفعالة، ولم تنجح الجهود المبذولة في تحقيق التحسين المأمول منها أو معالجة تلك المشكلات (مصطفى، 2021: 97، 98)، وقد أشارت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى هذه المشكلات، ويمكن تناول بعضها على النحو الآتي:

- يتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المعاهد الثانوية الأزهرية مستويات ووحدات إدارية كثيرة، ووظائف إشرافية ورقابية وإجراءات روتينية لا تضيف قيمة للعمل (رزق، 2018: 100، 169)، بالإضافة إلى تشابه وتكرار بعض الأنشطة الإدارية، مما أدى إلى طول التنظيم الإداري وتعدد الاتصالات التنظيمية بين الإدارة العليا وإدارة المعاهد الأزهرية ويزيد تكلفة العمليات الإدارية (عبد اللاد، 2018: 150، 151)، علاوة على قلة الاهتمام بأتمتة الأنشطة والخدمات الإدارية بحيث يتم تنفيذها وتقديمها من خلال شبكة الإنترنت (فراج، 2012: 211).
- ضعف قدرة إدارة المعاهد الأزهرية على وضع وتبني رؤية مستقبلية لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية، وسيادة النمطية في الأداء الإداري حيث تقوم استراتيجية العمل الإداري على التقليد، وقلة إسهام إدارة المعهد والمهتمين بالعملية التعليمية في إحداث التغيير وصنع القرارات، وعزوف شيوخ المعاهد الأزهرية عن تحمل المسؤولية (بخيت، 2019: 306، 318)، وضعف اشراك العاملين في عملية التخطيط وبحث مشكلات المعهد، وقلة مراعاة إدارة المعهد للعلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين (بكر، 2020: 83).
- كثرة تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية على إدارتها مما أثر على فاعلية الإدارة نحو تحقيق أهدافها المنشودة (مصطفى، 2021: 99)، وقلة الاهتمام بتدريب العاملين على الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة، والاعتماد على الأقدمية المطلقة في الترقية للوظائف العليا (عبد الرازق، 2009: 63)، وافتقار عملية التقويم إلى الدقة والموضوعية، ونتيجة لذلك يصل عدد كبير منهم إلى وظائف الإدارة بالرغم من عدم صلاحيتهم لشغل هذه الوظائف (جوان، 2018: 196، 197).
- ضعف كفاية التمويل الحكومي المقدم للمعاهد الأزهرية، وحرمان المعاهد الأزهرية من القدرة على إدارة مواردها المالية والاستقلال بميزانية مستقلة، والقدرة على توفير موارد مالية إضافية، وضعف وضوح أولويات الإنفاق وقلة توفر الإمكانيات المادية اللازمة (رزق، 2018: 170)، وقلة الحوافز المادية والأدبية للعاملين وتطبيق نظام حوافز موحد على جميع العاملين بما لا يشجع المتميزين منهم ويفقدهم الدافعية نحو الإنجاز في العمل (جوان، 2018: 193).
- اعتماد إدارة المعاهد الأزهرية على طرق تقليدية في جمع وتخزين ونقل البيانات والمعلومات، وضعف توظيف الحاسب الآلي والإنترنت في إنجاز الأعمال الفنية والإدارية (بكر، 2020: 71، 72)، وتمركز الجهود المبذولة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية على المستوى المركزي، علاوة على ضعف المهارات التكنولوجية للقيادات الإدارية القائمة على صناعة القرار بالمعاهد الأزهرية، وضعف مساندة الدولة لإدارة المعاهد الأزهرية نحو الاستيعاب الكامل للفرص والإمكانيات التكنولوجية المتاحة (طایل، 2014: 160، 173).
- ويتضح مما سبق أن العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تواجه مشكلات كثيرة وقديمة وتتطلب تغييراً شاملاً وجذرياً، لأن إصلاحها بوضعها الحالي لم يعد يجدي معه إدخال تحسينات جزئية عليها، فقد تم ذلك مراراً دون الخروج بعائد أو مردود كبير، وهذا ما دعى الباحث إلى توجيه نظر القائمين على إدارة هذه المعاهد إلى إعادة هندسة تلك العمليات، لإحداث تغيير جذري بها يمكن من القضاء على تراكمات سنين طويلة سابقة، ومن هنا تبرز

مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية؟

- 1- ما الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة؟
- 2- ما واقع بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة من وجهة نظر شيوخ ووكلاء ومعلمي تلك المعاهد؟
- 3- ما التصور المقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعرّف الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة.
- 2- كشف واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر شيوخ ووكلاء ومعلمي تلك المعاهد.
- 3- وضع تصور مقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في:

- 1- تبصير صانعي القرار والقائمين على تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية من مسئولين وخبراء بالأسباب الحقيقية التي تقف وراء مشكلات العمليات الإدارية والتعليمية بالمعاهد الثانوية الأزهرية والحلول الجذرية لتلك المشكلات مما يساعد المسئولين في اتخاذ قرارات فعالة في هذا الشأن.
- 2- حاجة المعاهد الثانوية الأزهرية للأخذ بأحد مداخل التغيير الحديثة: لحل المشكلات العديدة والمعقدة التي تعوقها عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

حدود البحث:

اقتصرت البحث على الحدود التالية:

- 1- **حدود موضوعية:** تمثلت العمليات الإدارية محل البحث في: (عملية التنظيم، عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة الموارد المالية، عملية إدارة المعلومات).
- 2- **حدود بشرية:** اقتصرت البحث على عينة عشوائية من شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية، بلغ عددها (308) من فئة الشيوخ والوكلاء و(367) من فئة المعلمين.
- 3- **حدود مكانية:** تم تطبيق أداة البحث على بعض المعاهد الثانوية الأزهرية في محافظات القاهرة والشرقية وأسيوط.
- 4- **حدود زمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.



منهج الدراسة وأداتها:

في إطار معالجة مشكلة الدراسة ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة، كما استعان بالاستبيان لتعرف وجهة نظر شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية في واقع العمليات الإدارية بها. مصطلحات البحث:

1. العمليات الإدارية:

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات التي تعني بتوفير وتنظيم استخدام كل أنواع الموارد البشرية والمالية والفكرية والمعلوماتية اللازمة لدعم وتنفيذ عملية التعليم بالمعاهد الثانوية الأزهرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل: (عملية التنظيم، عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة الموارد المالية، عملية إدارة المعلومات).

2. إعادة الهندسة:

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية والعناصر التنظيمية التي تدعمها باستخدام إمكانات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، لتقديم قيمة أكبر للمستفيدين على نحو أفضل من المؤسسات المنافسة.

الدراسات السابقة:

اقتصر البحث في عرضه للدراسات السابقة على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إعادة الهندسة بالتطبيق في مؤسسات التعليم، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- هدفت دراسة (رضوان، 2020) رصد واقع بعض العمليات الإدارية (عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بمدارس التربية الخاصة في مصر ووضع تصور مقترح لتحسين تلك العمليات في ضوء مدخل إعادة الهندسة، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تمثلت في مديري ووكلاء والمعلمين الأوائل بمدارس التربية الخاصة بمحافظة بني سويف، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة مدخل إعادة الهندسة وتجهيز المنشآت والمباني المدرسية بمدارس التربية الخاصة لتناسب مع طبيعة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الأساليب التكنولوجية الحديثة والموارد المالية التي تحتاجها المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة وتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة في مصر تأهيلاً تربوياً ومهنياً وتحفيزهم على الابتكار والإبداع وتعريفهم بأهمية تطبيق مدخل إعادة الهندسة وعمل دورات تدريبية للإداريين والمعلمين للتوعية بأهمية مدخل إعادة الهندسة في التغيير.

2- هدفت دراسة (حامد، 2020) رصد واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم في ضوء تحديات العصر الرقمي ومتطلبات تطبيقه من وجهة نظر المديرين والإداريين، ووضع تصور مقترح لإعادة هندسة تلك العمليات، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبيان كأداة لإجراء الدراسة الميدانية والتي تكونت من محورين الأول: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتضمن (التخطيط الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين) المحور الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتضمن المتطلبات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلى سيادة البيروقراطية الإدارية وضعف

الاهتمام بمشاركة ومبادرات العاملين في صنع القرار وقلة الاهتمام بتوظيف التقنيات التكنولوجية في العمليات الإدارية وضعف نظام المكافآت والحوافز وفي ضوء تلك النتائج تم وضع تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي.

3- هدفت دراسة (عبد المولى، 2021) تعرف واقع مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إعادة الهندسة نظرياً وميدانياً، ثم وضع تصور مقترح لتطوير تلك المؤسسات في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبيان كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث طبقت على عينة عشوائية من موجهات ومعلمات مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة بمحافظات الإسكندرية والفيوم والمنيا، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- هدفت دراسة (Mardani, 2016) تحديد العوامل المؤثرة في إدارة المدارس الذكية (smart schools) بجمهورية إيران الإسلامية، تمهيداً لإعادة هندسة عملية الإدارة بتلك المدارس، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبيان والمقابلة كأدوات لإجراء الدراسة الميدانية، وتكون الاستبيان من 36 سؤالاً يتضمن كل منها جزئين: أحدهما يتناول أحد العوامل المؤثرة في إدارة المدارس الذكية، الذي ينتمي لإحدى عمليات الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وفقاً لتصنيف Dabryn والجزء الثاني: يحدد درجة تأثير تلك العوامل، وأظهرت الدراسة مجموعة العوامل التي تؤثر في إدارة المدارس الذكية مثل سرعة الإنترنت، المرافق والأجهزة الذكية للمدارس، النت والبوابات الإلكترونية للمدرسة، تعزيز القدرة الأكاديمية، المستفيدين المحتملين، كما تم ترتيب تلك العوامل وفقاً لدرجة تأثيرها وأهميتها في إدارة المدارس الذكية.

2- هدفت دراسة (Patricia, 2020) إعادة هندسة خدمات التوجيه والإرشاد بالمدارس الثانوية العامة في ولاية أنامبرا بنيجيريا، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت باستبيان مغلق لإجراء الدراسة الميدانية، وتمثلت عينة الدراسة في موجبي ومدراء ونواب المدارس، وتوصلت الدراسة بأن المعلمين يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم التكنولوجية من خلال التدريب المستمر، وضرورة توفير مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتوفير المرافق والأجهزة وتزويد المختبرات والورش بالكتب والأدوات المدرسية ذات الصلة والتدريب، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة التنمية المستمرة لمهارات مسئولي التوجيه والإرشاد من خلال التدريب أثناء الخدمة والمؤتمرات وورش العمل لتحسين كفاءة تقديم الخدمة.

3- هدفت دراسة (El-Zubair & et al.2021) تحديد متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والمشكلات الرئيسة التي تواجه تنفيذها بكليات التربية في جامعات الدول العربية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل الأدبيات والكتابات والمنشورات المتاحة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وتحددت العمليات الإدارية محل الدراسة في: عملية التخطيط، التنظيم، الرقابة، المتابعة، التقييم، اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمية هي تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنشطتها بحيث يجب توفير المرونة والسرعة

والدقة في الأداء، وتضمنت المتطلبات البشرية التدريب الجيد للعاملين من أجل إحداث تغيير جذري في المفاهيم والأفكار، بينما جاءت المشكلات الرئيسية التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في: ضعف مخرجات عملية التدريس/التعلم، وضعف إدارة المعلومات الاستراتيجية، وعدم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل شامل. من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح تشابه معظمها مع البحث الحالي في: التأكيد على أهمية إعادة الهندسة ودورها الفعال في تحسين العمليات الإدارية، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي والاستبيان لتحقيق الهدف منها، غير أنها اختلفت مع البحث الحالي في:

- **الهدف:** حيث سعى البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، من خلال عرض الأسس النظرية لهذا المدخل، والكشف عن واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية ميدانياً في ضوء هذا المدخل، ثم بناء تصور مقترح يوضح كيفية إعادة هندسة تلك العمليات.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** حيث لم تتناول أية دراسة من الدراسات السابقة إعادة هندسة بالتطبيق على العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- **الحدود الموضوعية:** اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناوله وتصنيفه للعمليات الإدارية حيث يتبنى البحث الحالي تقسيم العمليات الإدارية إلى: عملية التنظيم، عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة الموارد المالية، عملية إدارة المعلومات.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ابتداءً من تعرّف الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة، وبناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) وإجراءاتها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وصولاً إلى بناء التصور المقترح.

الإطار النظري للبحث:

في ظل التحديات التي تفرزها التغيرات الخارجية المتسارعة وعجز مداخل التحسين المستمر عن مواجهة هذه التحديات، تصبح إعادة الهندسة الخيار الأفضل لتمكين المؤسسات التعليمية من الاستجابة السريعة لتلك التغيرات ومواجهة ما ينتج عنها من تحديات، من خلال الاستفادة من الفرص التكنولوجية في إعادة التصميم الجذري للعمليات والعناصر التنظيمية التي تدعمها للوصول بها إلى المستوى المثالي (Chun, 1997: 37,38).

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة:

عرفت إعادة الهندسة بين العلماء والباحثين بأسماء متعددة منها: التحول التنظيمي (transformation)، وإعادة الهيكلة، وإعادة تصميم العمليات، وإعادة تصميم العمل، وبرنامج الإنتاجية العالية، وإعادة التصميم التنظيمي.. (Penrod & Dolence, 1992: 9)، وفيما يلي نتناول وجهات نظر بعض هؤلاء العلماء والباحثين في تعريف إعادة الهندسة:

1- استخدام إمكانات تكنولوجيا المعلومات الحديثة في إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بالمؤسسة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في أداءها (Penrod & Dolence, 1992: 8).

2- إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الأساسية والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Hammer, 1993: 35).

3- إعادة التصميم السريع والجذري لعمليات العمل الاستراتيجية التي تضيف قيمة والنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعمها لتحسين العمل وإنتاجية المؤسسة (Manganelli, 1994: 7,8).

4- مدخل غير مقيد لتغيير وإعادة تشكيل كل عمليات العمل وتقنيات وأنظمة الإدارة والهيكلي التنظيمي والقيم لتحقيق تقدم كبير في كل جوانب العمل (Huang, 2015:1133)

5- أحد مداخل التغيير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية التي تضيف قيمة، بالإضافة للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة كفاءة المؤسسة ورضا المستفيدين (Al-Mawdieh, 2020: 70).

من تحليل التعريفات السابقة يتضح أن إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير والتطوير التي تقوم على الاستفادة من الفرص التكنولوجية المتاحة في إعادة تصميم الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمليات الأساسية التي تضيف قيمة للعمل، بالإضافة إلى العمليات والعناصر التنظيمية التي تدعمها لتحقيق تحسينات كبيرة وشاملة في معايير الأداء وتقديم أكبر قيمة للمستفيد على نحو أفضل من المؤسسات المنافسة بشكل مستدام.

ثانياً: مبادئ إعادة الهندسة:

اتفقت الأبحاث العلمية والتجارب العملية لإعادة الهندسة على سبعة مبادئ رئيسية يمكن للمديرين الاسترشاد بها في تطبيق إعادة الهندسة، يمكن تناولها على النحو الآتي، (Champy, & Nohria,1997: 116) (Grint,1994: 183,184) (Hammer,1990: 104-112) (Grover,1998: 250) (Chun,1997: 18,19):

- 1- إعادة تنظيم العملية حول النتائج (Outcomes) وليس الوظائف (Tasks).
 - 2- ربط الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها وحدات متفرقة أثناء التنفيذ وليس بعد الانتهاء منها.
 - 3- التعامل مع الموارد المتفرقة جغرافياً كما لو كانت مركزية، للاستفادة من وفورات الحجم التي توفرها المركزية دون التضحية بمرونة اللامركزية.
 - 4- نقل تنفيذ العملية للشخص أو الوحدة التنظيمية المستفيدة من مخرجاتها.
 - 5- نقل صنع القرارات لمن يقوم بتنفيذها في ضوء معايير وضوابط محددة.
 - 6- أن يتم جمع المعلومات من مصدرها مرة واحدة.
 - 7- دمج أنشطة معالجة المعلومات ضمن عملية الحصول عليها.
- ويتضح مما سبق أن إعادة الهندسة تقوم على: إعادة تنظيم أنشطة العملية على شكل فريق ووظائف متعددة التخصصات، والتخلص من الوظائف الرقابية والإشرافية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمستفيد، ثم الاستفادة من الفرص التكنولوجية المتاحة في ابتكار طريقة جديدة تماماً أكثر كفاءة وفعالية في تنفيذ الأنشطة والتنسيق المتزامن بينها، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة في أي وقت ومن أي مكان.



ثالثاً: أهداف إعادة الهندسة:

- إن أحد أهم ما يميز إعادة الهندسة عن المداخل الإدارية الأخرى سعيها إلى تحقيق أهداف متعددة وليس هدف واحد ويمكن تناول تلك الأهداف على النحو الآتي:
- 1- تقليل الوقت: ويتحقق ذلك بسرعة وسهولة تدفق أنشطة العملية التي كانت تمر خلال وحدات ووظائف إدارية كثيرة ومتفرقة وما كان يترتب عليه من إجراءات رسمية معقدة (Hope,2012:175).
 - 2- المرونة: إن الاقتراب من المستفيد يمكن من تطوير آليات توعية لاكتشاف نقاط الضعف والتغير في متطلبات العملاء والمنافسة، ومن ثم تطوير عمليات وإجراءات جديدة للتكيف السريع معها (Zygiaris,2000: 9).
 - 3- رضا المستفيد: تزداد أهمية رضا المستفيد في المؤسسات الخدمية بحيث يصبح مبدأ موجه للعملية وغاية في حد ذاته ومقياساً لمدى فعاليتها، ويتحقق ذلك في إعادة الهندسة عندما يصبح سهولة واستمرار الاتصال بالمستفيد لاكتشاف متطلباته عنصر أساس في كل عملية، (Berztiss,1996: 19,20).
- مما سبق يمكن القول إن إعادة الهندسة تسعى إلى تحقيق هدف متعدد الجوانب يمكن التعبير عنه إجمالاً بطريقتين الأولى: هو تحقيق الكفاءة والفعالية: بتقليل التكاليف الإدارية والتنفيذية وتقديم الخدمة التي يطلها العميل بطريقة تحظى بثقته مقارنة بالمنافسين، والطريقة الثانية: هو تحقيق الجودة بمفهومها الواسع والتي تعني القدرة المستمرة على تقديم الخدمة اللازمة بالخصائص التي يحتاجها المستفيد.
- رابعاً: العمليات الإدارية ودور إعادة الهندسة في تحسينها:
- برغم من كثرة تعريفات "العملية" التي وردت في أدبيات الإدارة وإعادة الهندسة إلا أنها في جوهرها تشير لمعنى واحد وهو أن العملية مجموعة أنشطة تعمل معاً من أجل الوصول لنتيجة ذات قيمة للعميل (Talwar,1993: 26)، ويختلف تطبيق إعادة الهندسة تبعاً لنوع العملية موضع التحليل والتصميم، حيث يحتاج كل نوع لدعم تكنولوجي ومستوى اهتمام مختلف من الإدارة، لذا فإن فهم الإدارة لأنواع العمليات بالمؤسسات يمكنها من تحديد وعزل العملية المطلوبة وتحليلها وإعادة تصميمها بنجاح دون تجاهل لبعض أنشطتها، لذا قدم العلماء والباحثين تصنيفات متعددة حول أنواع العمليات بالمؤسسات، منها النموذج الذي قدمه Davenport & Short الذي يقسم العمليات وفقاً لثلاثة أبعاد أهمها تقسيم العمليات طبقاً لنوع الأنشطة المتضمنة إلى: عمليات تنفيذية وعمليات إدارية (Davenport & Short, 1990: 14-20).
- كما صنفت العمليات أيضاً طبقاً لـ Childe & et al. (Childe & et. Al.,1994: 25,26)، ونموذج تصنيف العمليات (APQC 2015) إلى: عمليات إدارية وعمليات تنفيذية وعمليات داعمة (Latiffianti & et al., 2017: 1, 2)، بينما صنفها Armistead & Machin إلى: عمليات إدارية وعمليات تنفيذية وعمليات داعمة وعمليات تحديد الاتجاه (Armistead, Machin,1997: 893)، في حين يصنفها Garvin إلى: عمليات إدارية وعمليات تنظيمية (Garvin, 1998: 4)، ويلاحظ أنه على الرغم من اختلاف آراء العلماء والباحثين حول تصنيف العمليات بالمؤسسات إلا أن هناك اتفاق بينهم على أن العمليات الإدارية أحد الأنواع الرئيسة لتلك العمليات والتي تعني في الأساس بالأداء المستقبلي للمؤسسة (Bititci & et al., 2011: 853, 854).

وتعني العمليات الإدارية بتصميم وتهيئة البيئة المناسبة لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معاً لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية (4: Weinrich & Koontz, 1993)، ويرى Davenport & Short أن عمليات الإدارة هي تلك العمليات التي تعني بتخطيط وتوفير الموارد اللازمة للعمليات التنفيذية والرقابة عليها (20: Davenport & Short, 1990)، أو هي تلك العمليات التي تهتم بالتخطيط، والتوجيه، والرقابة، والاتصال، وصنع القرارات فيما يتعلق بالعمليات التنفيذية الأساسية والأصول الاستراتيجية للمؤسسة مثل عملية إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات، بناء البنية التحتية، التخطيط، التمويل، توزيع الموارد، الاتصال بالمستفيدين، صياغة الاستراتيجية، قياس الأداء، إعداد التقارير، القيادة، ويرى Davenport أيضاً أن العمليات السابقة ليست هي كل أنشطة الإدارة ولكنها الأنشطة الأكثر تنظيماً والتي يغلب عليها أن تتم في إطار كعملية (275: Davenport, 1993).

بينما يرى Mackenzie أن الأنشطة المكونة لعملية الإدارة بأي مؤسسة تنقسم إلى قسمين: الأول: أنشطة عامة: لا تأخذ تسلسل محدد وتدخل في جميع عمليات الإدارة الأخرى مثل: عملية صنع القرار، وعملية الاتصال، وعملية حل المشكلات، والثاني: أنشطة محددة: تأتي بترتيب معين وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، كما يرى أيضاً أن تلك الأنشطة تميل إلى الاندماج على مستوى الممارسة العملية (Mackenzie, 1969).

مما سبق وانطلاقاً من فلسفة إعادة الهندسة وتوجهها نحو دمج أنشطة ووظائف العملية الواحدة، تتبنى الدراسة تقسيماً أكثر شمولاً واتساعاً وهو: (عملية التنظيم، عملية إدارة الثقافة التنظيمية، عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة الموارد المالية، عملية إدارة المعلومات). كما أن هذا التقسيم يتفق مع أنواع المدخلات والأصول الرئيسة لعملية الإدارة وهي: البيانات والمعلومات (Ideas) والموارد المادية (Things) والموارد البشرية (People)، ويمكن تناول كل منها بالتعريف على النحو الآتي:

1- عملية التنظيم (Organizing):

وهي عملية إقامة علاقات متناغمة بين سلطة ومسؤولية العاملين بالمؤسسة، وإنشاء هيكل من الواجبات والمسؤوليات يعمل كإطار عمل يمكن من خلاله للعاملين العمل معاً بشكل فعال لتحقيق أهداف مشتركة، ويجب تصميمه بحيث يناسب احتياجات وأهداف المؤسسة، وتتضمن عملية التنظيم الأنشطة التالية: تعريف الأنشطة والوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف المخططة، تجميع الوظائف في وحدات منطقية، إسناد المسؤوليات والوظائف إلى مناصب وأشخاص محددين، تفويض السلطة لهذه المناصب والأشخاص: تحديد المسؤولية عن الأداء، إقامة علاقات أفقية ورأسية بين السلطة والمسؤولية في جميع وحدات ومستويات المؤسسة (4,5: Gupta, 2008).

2- عملية إدارة الموارد البشرية (Human resources management):

تلعب الموارد البشرية دوراً رئيساً في دعم ومساندة النظام بأي مؤسسة، فالتعامل مع القضايا والتحديات التي تنتج عن التغييرات البيئية يعتبر أحد وظائفها الأساسية، كما تمكن الموارد البشرية المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها وتلبية احتياجات المستفيدين واستغلال واستيعاب المفرزات التكنولوجية، وتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة (2: Norton, 2008)، ودعم مبادرات التغيير وكسب ميزة تنافسية وتطوير البنية التحتية وتحفيز التغيير وإعادة الهندسة، كما تعتبر الموارد البشرية عامل جوهري في توليد القيمة والبحث في كيفية إدارة تلك الموارد يصنع فارقاً في القيمة المكتسبة فيما تقوم به المؤسسة من أنشطة (29: Crumpton, 2015).

وتعرف عملية إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنها سلسلة من الأنشطة التي تمكن العاملين والمؤسسات من الاتفاق على أهداف وطبيعة علاقات العمل الخاصة بهم وضمان الالتزام بتحقيق ذلك (Kaila, 2005: 14). كما تعرف أيضاً بأنها تصميم الأنظمة الرسمية التي تضمن الاستخدام الفعال لمعارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وخصائصهم الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن عملية إدارة الموارد البشرية أنشطة: التوظيف، الاختيار، التدريب والتنمية المهنية، التعويض والاحتفاظ بالموظفين، التقييم، الترقية، وعلاقات إدارة العمل داخل المؤسسة (Pynes, 2013: 3,4).

3- عملية إدارة الموارد المالية (Financial management):

تمثل عملية التمويل شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات، حيث تعني بتلبية احتياجات ومتطلبات أنشطة وعمليات العمل من الأموال اللازمة لتسهيل تنفيذها واستدامة القدرة على إنجاز الأهداف المحددة بفعالية، وتساعد إدارة الموارد المالية على التخطيط والتحديد الجيد للمتطلبات المالية لأنشطة وأهداف المؤسسة وتوفيرها من كافة المصادر الممكنة بأقل التكاليف، بالإضافة إلى التوزيع والاستخدام الأمثل لتلك الموارد مما يحسن كفاءة الأنشطة التنفيذية ويخفض تكلفة تنفيذ الأنشطة ويزيد من القيمة المكتسبة لجميع المستفيدين، ويقود لاتخاذ قرارات مالية فعالة ويزيد ربحية المؤسسة خلال رقابة مالية قوية، ومن ثم يمكن تعريف عملية إدارة الموارد المالية بأنها إحدى عمليات الإدارة التي تتكون من الأنشطة المسنولة عن توفير الأموال اللازمة لتنفيذ العمليات واستخدامها بشكل فعال (Paramasivan & Subramanian, 2008: 3,9,10).

4- عملية إدارة المعلومات (Information management):

اتفقت الآراء على أن المعلومات تعتبر أحد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، والتي يمكن أن تصنع ميزة استراتيجية وتحسن أداء المؤسسة، وأن المؤسسة التي تمتلك إدارة وتخطيط جيد لنظام المعلومات تواجه مشكلات أقل باختيار الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية المناسبة لتنفيذ أنشطتها وخططها على نحو فعال (Altameem, & et al, 2014: 23). وتعرف إدارة المعلومات بأنها سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة التي تهتم بتحديد الاحتياجات اللازمة من المعلومات، وتوفيرها والحصول عليها من مصادرها، وتحليلها، وتفسيرها، وتنظيمها، وتخزينها، ونقلها ونشرها، واستخدامها (Opoku, 2015: 63).

وتزداد حاجة المؤسسات سواء النامية منها أو التي تواجه تقلص في أنشطتها إلى الهيكلية المستمرة لنظم المعلومات المستخدمة لتوفير الآليات المناسبة في جمع ونقل المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من الإدارة وفقاً للأساس الجديد أو دمج مراكز المعلومات المتعددة لخفض التكاليف مع الاحتفاظ باحتياجات العمل، وضمان مساهمتها للتغيرات المختلفة ومحاذاة اتجاه وألويات نظم المعلومات مع اتجاه وألويات المؤسسة، ومواجهة تراكم مشروعات نظم المعلومات التي نمت بمرور الوقت وخلقت نظم زائدة عن حاجة المؤسسة تبطئ استجابتها وتزيد من تكلفتها، وإتاحة الفرصة للمستويات الإدارية من مراجعة النظم والتطبيقات المعلوماتية لاختيار أكثرها ملائمة متى ترى أنها تعوق جودة العمل وتحقيق التميز (Cassidy, 2016: 2,3).

وتلعب إعادة الهندسة دوراً كبيراً في تحسين العمليات الإدارية، والتي تظهر في أشكال متعددة مثل تبسيط العمليات وتقليل تكلفتها وزيادة سرعتها وجودة مخرجاتها، وفيما يلي بعض

استراتيجيات وفوائد إعادة الهندسة فيما يتعلق بتحسين العمليات الإدارية (Davenport, 1990: 285-295):

- إنشاء نظم معلومات إلكترونية تساهم في توفير البيانات والمعلومات المطلوبة ومعالجتها ونقلها بالدقة والسرعة اللازمة، واتساع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات.
- استخدام المؤتمرات الإلكترونية وأنظمة دعم القرار الجماعي والأنظمة الخبيرة expert systems يمكن من تلقي المدخلات اللازمة لعملية صنع القرار وزيادة دقة العمليات.
- المحاكاة المحوسبة للمتغيرات المؤثرة في أداء العملية يوفر رؤية مؤكدة نحو المستقبل.
- إنشاء نظام ربط واتصال إلكتروني مع كل أصحاب المصلحة يعالج ويشكل منهجي كل ما هو ممكن أو مرغوب حول القضايا المشتركة من وجهة نظر الطرف الآخر طوال العملية.
- استخدام نماذج وتطبيقات موحدة في جمع ومعالجة البيانات يساهم في تبسيط واتساق التقارير.
- إضافة مؤشرات غير مالية يزيد من فعالية العملية مثل الجودة ورضا العملاء.

الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية ككشف واقع بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وهي: (عملية التنظيم - عملية إدارة الموارد البشرية - عملية إدارة الموارد المالية - عملية إدارة المعلومات) في ضوء مدخل إعادة الهندسة من وجهة نظر شيوخ ووكلاء ومعلمي تلك المعاهد. ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من العينة المستهدفة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكييم تلك الأداة والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

1- الصدق الظاهري لأداة البحث:

تم حساب الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث، فأبدوا ملاحظاتهم حول محاور وعبارات الاستبيان من حيث مدى ملاءمتها لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للمحور الذي أدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رأوه مناسباً من تعديل، فضلاً عن النظر في تدرج الاستبيان وطريقة عرضه.

2- ثبات أداة البحث:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث (0.95)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (0.72) و (0.88)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (0.70)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة محاورها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبيان وسلامة البناء عليه.



الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم تطبيق أداة الدراسة ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (62) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع. وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation). واتضح أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث تراوحت معاملات الارتباط من (0.43) إلى (0.88)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع المحاور الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث تراوحت معاملات الارتباط من (0.76) إلى (0.91)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

تم تطبيق أداة الدراسة على بعض المعاهد الثانوية الأزهرية بحيث تراعي التنوع في الموقع الجغرافي (القاهرة، الشرقية، أسيوط) ولتحديد حجم مجتمع الدراسة المتمثل في شيوخ ووكلاء ومعلمي تلك المعاهد، تم مراجعة النشرة الإحصائية الإجمالية لقطاع المعاهد الأزهرية للعام الجامعي 2021 - 2022م الصادرة عن مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بإدارة الأزهر تبين أن إجمالي مجتمع الدراسة (9884) عضواً بواقع (1557) شيخ ووكيل، و(8327) معلوقاً تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية؛ حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين: الأولى: الشيوخ والوكلاء، والثانية: المعلمين، وتم حساب الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة في كل طبقة على حده باستخدام معادلة Krejcie & Morgan (1970: 146)، حيث تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة للشيوخ والوكلاء بلغ (308) عضواً بنسبة 3.1% من مجتمع الدراسة ككل، والحد الأدنى للعينة الممثلة للمعلمين بلغ (367) عضواً بنسبة 3.7% من مجتمع الدراسة ككل.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

أ) النتائج الإجمالية للمحاور:

جدول رقم (1)

النتائج الإجمالية لواقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط		المتوسط الحسابي	المحور
				عند مستوى ثقة 95%			
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
1	ضعيفة	26.85%	0.43	1.65	1.58	1.61	واقع عملية التنظيم
3	ضعيفة	21.40%	0.32	1.50	1.45	1.48	واقع عملية إدارة الموارد البشرية
4	ضعيفة	20.01%	0.28	1.41	1.37	1.39	واقع عملية إدارة الموارد المالية
2	ضعيفة	17.90%	0.28	1.61	1.57	1.59	واقع عملية إدارة المعلومات
-	ضعيفة	17.16%	0.26	1.54	1.50	1.52	إجمالي واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- درجة إجمالي واقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة من وجهة نظر عينة الدراسة ضعيفة بمتوسط حسابي (1.52)، وقد يرجع ذلك إلى قلة توفير الدعم المالي وغياب الاكتراث بتطوير المعاهد الأزهرية من قبل الحكومة، بالإضافة إلى ضعف خبرة ووعي القائمين على إدارة تلك المعاهد وافتقارهم إلى كثير من عناصر القيادة التربوية الناجحة التي تمكنها من مساندة الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات العينة حول واقع عملية إدارة المعلومات حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.90%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول واقع عملية التنظيم حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (26.85%)، وربما يعكس التقارب في الاستجابات حول واقع عملية إدارة المعلومات إلى وضوح معالم تلك العملية لدى طبقتي عينة الدراسة، بينما قد يرجع الاختلاف في الاستجابات إلى أن فئة الشيوخ والوكلاء وهم شاغلي وظائف الإدارة أكثر دراية ووعياً بالأمور التنظيمية من فئة المعلمين.

(ب) النتائج التفصيلية لمحاور الدراسة:

المحور الأول: واقع عملية التنظيم بالمعاهد الثانوية الأزهرية:

يوضح الجدول رقم (2) التالي استجابات عينة الدراسة على عبارات محور واقع عملية التنظيم بالمعاهد الثانوية الأزهرية.



جدول رقم (2)

نتائج استجابات العينة حول واقع عملية التنظيم بالمعاهد الثانوية الأزهرية

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	مح التنظيم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ أنشطة الإدارة.	131	302	263	0.73	متوسطة	1
		%18.82	%43.39	%37.79			
2	يسهل على إدارة المعهد الاتصال لمستويات الإدارية العليا في أي وقت.	129	282	285	0.74	متوسطة	2
		%18.53	%40.52	%40.95			
3	ركز تنظيم العمل على تنفيذ المهام بشكل جماعي.	75	159	462	0.68	ضعيفة	7
		%10.78	%22.84	%66.38			
4	كز المساءلة على النتائج الهائية ق الالتزام بالإجراءات الرسمية.	73	147	476	0.67	ضعيفة	8
		%10.49	%21.12	%68.39			
5	يمكن اتخاذ قرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى عند الضرورة.	39	250	407	0.60	ضعيفة	6
		%5.60	%35.92	%58.48			
6	وجد بالمعهد توصيف رسمي يحدد مسؤوليات جميع الوظائف.	75	208	413	0.68	ضعيفة	5
		%10.78	%29.89	%59.34			
7	توفر بالمعهد الخدمات الإدارية التي يحتاج إليها المعلمون والطلاب.	116	303	277	0.72	متوسطة	3
		%16.67	%43.53	%39.80			
8	يمكن لأفراد المجتمع التواصل مع إدارة المعهد من أي مكان.	117	261	318	0.74	متوسطة	4
		%16.81	%37.50	%45.69			
-	واقع عملية التنظيم بالمعاهد الثانوية الأزهرية				0.43	ضعيفة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي محور واقع عملية التنظيم بالمعاهد الثانوية الأزهرية تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.61)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من

(1.42) إلى (1.81)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يسمح التنظيم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ أنشطة الإدارة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.81)، وانحراف معياري (0.73)، وقد يرجع ذلك إلى توجه إدارة المعاهد الأزهرية نحو الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في تحسين جودة وسرعة تنفيذ بعض أنشطة الإدارة.

بينما احتلت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يسهل على إدارة المعهد الاتصال بالمستويات الإدارية العليا في أي وقت"، المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.78)، وانحراف معياري (0.74)، وقد يرجع ذلك إلى أن الاهتمام بالاستفادة من إمكانيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة في العمليات الإدارية سهل على إدارة المعهد الاتصال إلكترونياً بالمستويات الإدارية العليا عند الحاجة.

في حين جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يركز تنظيم العمل على تنفيذ المهام بشكل جماعي" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.44)، وانحراف معياري (0.68)، وقد يرجع ذلك إلى سيادة مبدأ التخصص الوظيفي في تقسيم وتوزيع المهام وسيادة المساءلة الفردية حول النتائج.

بينما جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تركز المساءلة على النتائج النهائية قبل الالتزام بالإجراءات الرسمية"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.42)، وانحراف معياري (0.67)، وقد يرجع ذلك إلى سيادة الرسمية التي لا تترك حرية في اختيار طريقة تنفيذ الأنشطة.

المحور الثاني: واقع عملية إدارة الموارد البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية:

يوضح الجدول رقم (4) التالي استجابات عينة الدراسة على عبارات محور واقع عملية إدارة الموارد البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

جدول رقم (4)

نتائج استجابات العينة حول واقع عملية إدارة الموارد البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تناسب شروط شغل وظائف الإدارة مع المتطلبات الفعلية للوظيفة.	181	375	140	2.06	0.68	متوسطة	1
		%26.01	%53.88	%20.11				
2	تهتم المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف في المهارات التكنولوجية.	20	260	416	1.43	0.55	ضعيفة	3
		%2.87	%37.36	%59.77				



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
3	ترتبط الترقية للوظيفة الأعلى بمدى امتلاك مهارات متعددة.	ك	39	205	452	0.59	4	ضعيفة
		%	5.60	29.45	64.94			
4	يتم التدريب على توظيف المستحدثات التكنولوجية في إنجاز العمل.	ك	31	183	482	0.56	6	ضعيفة
		%	4.45	26.29	69.25			
5	تحظى العناصر المتميزة من الموظفين بدعم كاف.	ك	51	271	374	0.63	2	ضعيفة
		%	7.33	38.94	53.74			
6	تحظى آراء المعلمين باهتمام عند تقويم أداء شيخ ووكيل المعهد.	ك	23	180	493	0.53	8	ضعيفة
		%	3.30	25.86	70.83			
7	تتضمن برامج التدريب مداخل التطوير الحديثة مثل: إعادة الهندسة.	ك	56	146	494	0.63	5	ضعيفة
		%	8.05	20.98	70.98			
8	تحظى آراء الطلاب باهتمام في عملية تقويم أداء المعلمين.	ك	28	179	489	0.55	7	ضعيفة
		%	4.02	25.72	70.26			
-	واقع عملية إدارة الموارد البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية					0.32	-	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي محور واقع عملية إدارة الموارد البشرية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.48)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.32) إلى (2.06)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعًا في مستوى متوسطة أو ضعيفة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تناسب شروط شغل وظائف الإدارة مع المتطلبات الفعلية للوظيفة"، المرتبة الأولى من حيث درجة التوافق، بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.68)، وقد يرجع ذلك إلى غلبة التخصصات الشرعية والعربية التي تنفرد وتتميز بشغل وظائف الإدارة على عينة الدراسة الميدانية.

بينما احتلت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تحظى العناصر المتميزة من الموظفين بدعم كاف" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافق، بمتوسط حسابي (1.54)، وانحراف معياري (0.63)، وقد يرجع ذلك إلى انصراف فهم معظم أفراد عينة الدراسة نحو الدعم المعنوي.

في حين جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على "تحظى آراء الطلاب باهتمام في عملية تقييم أداء المعلمين"، في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافق، بمتوسط حسابي (1.34)، وانحراف معياري (0.55)، وقد يرجع ذلك إلى قصر أنشطة تقييم أداء المعلمين على رأي الرئيس الأعلى والرئيس المباشر وتجاهل رأي المستفيد.

بينما جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تحظى آراء المعلمين باهتمام عند تقييم أداء شيخ ووكيل المعهد"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافق، بمتوسط حسابي (1.32)، وانحراف معياري (0.53)، وقد يرجع ذلك إلى قصر أنشطة تقييم أداء شيخ ووكيل المعهد على رأي الرئيس الأعلى والرئيس المباشر وتجاهل رأي المستفيد.

المحور الثالث: واقع عملية إدارة الموارد المالية بالمعاهد الثانوية الأزهرية:

يوضح الجدول رقم (5) التالي استجابات عينة الدراسة على عبارات محور واقع عملية إدارة الموارد المالية والمادية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

جدول رقم (5)

نتائج استجابات العينة حول واقع عملية إدارة الموارد المالية بالمعاهد الثانوية الأزهرية

م	العبارة	الاستجابات			الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1	يتوفر التمويل الكافي لتوفير الأجهزة والأدوات التكنولوجية لتحسين العمل.	19	202	475	6
		2.73%	29.02%	68.25%	
2	تتوفر الأجهزة والأدوات التكنولوجية اللازمة لدعم وتعزيز العمل.	92	313	291	1
		13.22%	44.97%	41.81%	
3	يتوفر بالمعهد اتصال دائم بشبكة الإنترنت.	53	171	472	5
		7.61%	24.57%	67.82%	
4	تستفيد إدارة المعهد من الجهود المجتمعية في توفير	29	227	440	4



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		ك	11	104	581	0.42	ضعيفة	8
5	يمكن لإدارة المعهد تعديل نظام المكافآت والجوافز لتحسين مستوى الأداء.	ك	11	104	581	0.42	ضعيفة	8
6	تشارك إدارة المعهد مع السلطات العليا في إدارة الموارد المالية للمعهد.	ك	30	236	430	0.58	ضعيفة	3
7	يتم تحديث الأجهزة والأدوات التكنولوجية بشكل دوري.	ك	52	202	442	0.63	ضعيفة	2
8	يشارك مجلس إدارة المعهد في وضع ميزانية سنوية للمعهد.	ك	12	139	545	0.46	ضعيفة	7
-	واقع عملية إدارة الموارد المالية بالمعاهد الثانوية الأزهرية					0.28	ضعيفة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي محور واقع عملية إدارة الموارد المالية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.39). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.18) إلى (1.71)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعًا في مستوى متوسطة أو ضعيفة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تتوفر الأجهزة والأدوات التكنولوجية اللازمة لدعم وتعزيز العمل"، المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.68)، بينما احتلت العبارة رقم (7) والتي تنص على "يتم تحديث الأجهزة والأدوات التكنولوجية بشكل دوري" على المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.44)، وانحراف معياري (0.63)، وقد يرجع ذلك إلى جهود الإدارة العليا وتوجيهها نحو توظيف التكنولوجيا في تحسين الأنشطة الإدارية والتعليمية.

في حين جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على "يشترك مجلس إدارة المعهد في وضع ميزانية سنوية للمعهد"، في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافق، بمتوسط حسابي (1.23)، وانحراف معياري (0.46)، وقد يرجع ذلك إلى حرمان إدارة المعهد من القدرة على إدارة موارده المالية أو أن يكون للمعهد ميزانية مستقلة واستئثار الإدارة العليا بعملية إدارة الموارد المالية. بينما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "يمكن لإدارة المعهد تعديل نظام المكافآت والجوائز لتحسين مستوى الأداء"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافق، بمتوسط حسابي (1.18)، وانحراف معياري (0.42)، وقد يرجع ذلك إلى تطبيق الحكومة نظام حوافز موحد على كل العاملين بصرف النظر عن مستويات الأداء، وارتباطها بالدرجة المالية التي تعتمد بشكل أساسي على الأقدمية مما يحرم الموظف منها عند حد معين، كما أن تحديدها يتم من قبل الإدارة العليا مما يضعف قدرة إدارة المعهد على زيادة قيمتها وتوزيعها فهي عملية دورية روتينية لا تشجع على التنافس ولا تستند إلى وسائل ومعايير إجرائية موضوعية محددة.

المحور الرابع: واقع عملية إدارة المعلومات بالمعاهد الثانوية الأزهرية:

يوضح الجدول رقم (6) التالي استجابات عينة الدراسة على عبارات محور واقع عملية إدارة المعلومات بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

جدول رقم (6)

نتائج استجابات العينة حول واقع عملية إدارة المعلومات بالمعاهد الثانوية الأزهرية

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	يسهل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز المسئوليات.	ك	85	335	276	1.73	متوسطة	2
		%	12.21	48.13	39.66			
2	يتم جمع البيانات والمعلومات الدورية من المعهد وفق نماذج موحدة.	ك	209	372	115	2.14	متوسطة	1
		%	30.03	53.45	16.52			
3	تقوم إدارة المعهد بتحليل البيانات الدورية التي تجمعها لاستخراج النتائج.	ك	16	220	460	1.36	ضعيفة	7
		%	2.30	31.61	66.09			
4	يمكن لإدارة المعهد معالجة المشكلات المستخرجة من تحليل البيانات.	ك	4	216	476	1.32	ضعيفة	8
		%	0.57	31.03	68.39			
5	تهتم الإدارة بجمع معلومات حول آراء المستفيدين من الخدمات المقدمة.	ك	33	193	470	1.37	ضعيفة	6
		%	4.74	27.73	67.53			
6	توظف التكنولوجيا الحديثة في نقل البيانات والمعلومات.	ك	83	283	330	1.65	ضعيفة	4
		%	11.93	40.66	47.41			

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
7	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في حفظ وتخزين البيانات والمعلومات.	ك	76	317	303	0.66	متوسطة	3
		%	10.92	45.55	43.53			
8	يتم مشاركة البيانات والمعلومات بين مستويات الإدارة أولاً بأول.	ك	65	215	416	0.66	ضعيفة	5
		%	9.34	30.89	59.77			
-	واقع عملية إدارة المعلومات بالمعاهد الثانوية الأزهرية					0.28	ضعيفة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي محور واقع عملية إدارة المعلومات بالمعاهد الثانوية الأزهرية تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.59)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.32) إلى (2.14)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يتم جمع البيانات والمعلومات الدورية من المعهد وفق نماذج موحدة"، المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (2.14)، وانحراف معياري (0.67)، وقد يرجع ذلك إلى الاهتمام بالرسمية في تنفيذ الأنشطة والتي لا تسير بالتوازن مع أتمتها.

بينما احتلت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يسهل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز المسئوليات"، المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (0.67)، وقد يرجع ذلك إلى الطبيعة التنفيذية للمسئوليات الإدارية البسيطة الملقاة على عاتق إدارة المعهد بسبب المركزية واستئثار الإدارة العليا بمسئولية الأنشطة الإدارية، الأمر الذي لا يخلق حاجة كبيرة لبيانات ومعلومات ذات أهمية ويكفي معها المنشورات الدورية التي ترد من المنطقة الأزهرية.

في حين جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تقوم إدارة المعهد بتحليل البيانات الدورية التي تجمعها لاستخراج النتائج"، في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.36)، وانحراف معياري (0.53)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف القدرات والمهارات البشرية اللازمة لتلك الأنشطة، بالإضافة إلى أنها ليست من مسئوليات إدارة المعهد.

بينما جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يمكن لإدارة المعهد معالجة المشكلات المستخرجة من تحليل البيانات"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (1.32)، وانحراف معياري (0.48)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف امتلاك إدارة المعهد للإمكانات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن النتائج.

التصور المقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة

في ضوء ما أسفرت عنه دراسة الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة، ونتائج الدراسات السابقة في مجال البحث، ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن وضع تصور مقترح لتحسين العمليات الإدارية محل البحث في ضوء مدخل إعادة الهندسة على النحو الآتي:

أ) منطلقات التصور المقترح:

1- تعتبر إعادة الهندسة أحد مداخل التطوير التي يلجأ إليها صناع القرار بالمؤسسات التعليمية متى تعجز مداخل التحسين المستمر عن تمكين تلك المؤسسات من مواصلة النمو وتحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، ومسيرة التغيرات الخارجية المتسارعة في احتياجات المستفيدين داخلياً وخارجياً، على نحو أفضل من المؤسسات المنافسة، من خلال إعادة التفكير بشكل أساسي والتصميم الجذري للعمليات الأساسية باستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لتحقيق تحسينات كبيرة في كفاءة وفعالية المؤسسات وتقديم أفضل قيمة للمستفيدين

2- تعتبر العمليات الإدارية من العمليات الأساسية والاستراتيجية، التي تمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، واستدامة قدرتها التنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، كما أن معظم مشكلات العملية التعليمية ترجع بالأساس إلى قصور وضعف في العمليات الإدارية.

3- معاناة العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية من مشكلات كثيرة وقديمة ومعقدة، وتتطلب تغييراً شاملاً وجذرياً من خلال إعادة الهندسة، لأن إصلاحها بوضعها الحالي أصبح لا يجدي معه التحسينات الجزئية، فقد تم ذلك مراراً دون الخروج بعائد أو مردود كبير، ولم تنجح الجهود المبذولة في تحقيق التحسين المأمول منها أو معالجة تلك المشكلات.

ب) أهداف التصور المقترح:

في ضوء ما توصلت إليه دراسة الأسس النظرية لمدخل إعادة الهندسة ونتائج الدراسة الميدانية لواقع العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، يسعى التصور المقترح إلى استغلال إمكانيات وفرص تكنولوجيا المعلومات الحديثة في إعادة تصميم العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وهي: عملية التنظيم، عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة الموارد المالية، عملية إدارة المعلومات.

ج) متطلبات التصور المقترح:

يتطلب تحقيق التصور المقترح ضرورة توفير عدة متطلبات، تمثل في مجملها مجموعة الموارد والإمكانيات اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بنجاح على النحو الآتي:

• متطلبات متعلقة بعملية التنظيم:

- التحول من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل الشبكي.
- تنظيم الأنشطة الإدارية بحيث يمكن تنفيذها بشكل إلكتروني.
- وصف وظيفي دقيق وشامل لجميع الأنشطة والمسئوليات والعلاقات بالمؤسسة.
- تنظيم الأنشطة بحيث يتم تنفيذها بشكل جماعي.
- نقل الأنشطة الإدارية للوحدة أو الوظيفة الأقرب للمستفيد منها.



- تفويض سلطة ومسئولية صنع القرارات الإدارية.
- ضوابط ووسائل كفيلة بمساءلة ومحاسبة المسؤولين عن النتائج المحددة.
- أتمتة عملية الاتصال بنوعيه الأفقي والرأسي.

• متطلبات متعلقة بعملية إدارة الموارد البشرية:

- موارد بشرية متعددة المهارات والتخصصات.
- مناسبة مهارات العاملين لمتطلبات الوظائف.
- ملاءمة عملية الترقية لفلسفة العمل الجديدة.
- ترقية العاملين على ضوء مهاراتهم واتجاهاتهم.
- التنمية المهنية المستمرة، وموازية أنشطة التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة والعاملين.
- دقة وموضوعية عملية التقويم.

• متطلبات متعلقة بعملية إدارة الموارد المالية:

- تمويل كافي لدعم مبادرات التغيير المطلوبة.
- استقلال المعهد بميزانية وخطة سنوية.
- مصادر تمويل بديلة لمواجهة الانحرافات غير المتوقعة.
- نقل سلطة إدارة الموارد المالية إلى السلطات المحلية.
- نظام أجور وحوافز عادل ومناسب.

• متطلبات متعلقة بعملية إدارة المعلومات:

- محاذاة استراتيجية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات لاستراتيجية المعهد.
- توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتحديثها أولاً بأول.
- فعالية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.
- تكامل أنظمة المعلومات.
- التوظيف الأمثل للأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- إتاحة البيانات والمعلومات المطلوبة في أي وقت ومن أي مكان.
- سرعة ودقة نقل البيانات والمعلومات.

(د) آليات التصور المقترح:

تنقسم آليات التصور المقترح إلى أربعة أقسام رئيسة يمكن تناولها على النحو الآتي:

• آليات تتعلق بعملية التنظيم:

- ربط جميع الوحدات والأنشطة داخلياً وخارجياً بشبكة اتصال إلكترونية.
- تنظيم الوظائف والأنشطة والمسئوليات بحيث يسهل تنفيذها بشكل إلكتروني من خلال الإنترنت.
- نقل سلطة تعديل أو تغيير الهيكل التنظيمي لإدارة المعهد بحيث يمكنها التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل الأساسي أولاً بأول.
- نقل شاغلي الوظائف الإشرافية والرقابية إلى وظائف ذات قيمة للعمل الأساسي كالتدريب.

- تركيز مبدأ المساءلة على النتائج والمخرجات المنشودة بدلاً من التركيز على الإجراءات الرسمية.
- مسئولية فريق العمل ككل عن النتائج النهائية وليس الفرد وحده.
- المراجعة المستمرة لأنشطة العمل والتخلص الدوري من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل.
- أن يصبح رضا المستفيد من الأنشطة هو الغاية المنشودة ومعيار تقييم الأنشطة.
- أتمتة الأنشطة الإدارية الروتينية، وتفويض صنع القرارات غير روتينية للجهة الأقرب للمستفيد.
- توفير آليات اتصال إلكترونية تمكن جميع المستفيدين من التواصل مع الإدارة في أي وقت.
- استخدام الإدارة قنوات اتصال متعددة مع التركيز على الاتصال المباشر.

• آليات تتعلق بعملية إدارة الموارد البشرية:

- تمكين إدارة المعهد من القدرة على المساهمة الفعالة في إدارة مواردها البشرية.
- تعيين من يملك المهارات اللازمة للوظيفة بالفعل والأكثر موهبة ومشاركة.
- التركيز في الترقية على تعدد المهارات والمشاركة الفعالة في تحسين العمل.
- استيعاب عملية التدريب للتطورات الحديثة في مجال الإدارة والتعليم والتكنولوجيا.
- ربط برامج التدريب باحتياجات العاملين والمؤسسة، والتحول إلى فلسفة التعلم الذاتي.
- أن يصبح رضا المستفيد معياراً لقياس جودة الأداء، وتنوع فريق التقييم بحيث يشمل الرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين من الأنشطة.

• آليات تتعلق بعملية إدارة الموارد المالية:

- توفير الحكومة التمويل اللازم لدعم مبادرات التطوير بقطاع المعاهد الأزهرية من خلال رصد ميزانية سنوية كافية لتحقيق رسالته مثل وزارة التربية والتعليم وسائر مؤسسات التعليم في دول العالم.
- نقل سلطة ومسئولية إدارة الموارد المالية من السلطة المركزية إلى السلطات التعليمية المحلية الأقرب إلى المستفيد، وتمكين إدارة المعهد من القدرة على الإفادة من الجهود المجتمعية في توفير موارد مالية إضافية للمعهد مع خضوعها للمحاسبة على ما تنجزه في مجال تحسين الإدارة والتعليم وما تحققة من مخرجات وإنجازات.
- تعزيز ثقة ودور المواطنين في إدارة المعاهد الأزهرية واستدامة التنمية وجعلها عملية جماعية من خلال إشراكهم في وضع وتنفيذ الميزانية الخاصة بالمعهد وتوزيعها توزيعاً منصفاً والاستفادة من آرائهم في تحديد نقاط الضعف في الميزانية وتحديد القضايا ذات الأولوية وتعرف متطلباتهم التي لم يتم تلبيتها وإتاحة الفرصة للمواطنين لمساءلة السلطات التعليمية.
- توفير الأجهزة والأدوات التكنولوجية اللازمة لأتمتة الأنشطة الإدارية واستغلالها بشكل جيد في تقديم الخدمات اللازمة في الوقت المناسب وتحديث المباني والتجهيزات بصفة مستمرة.
- كفاية نظام الأجور والحوافز وتقدير الرواتب في ضوء القيمة التي تضيفها الوظيفة للعمل وتمكين إدارة المعاهد من التعديل في نظام المكافآت والحوافز بما يعزز جودة الأداء مع عدم وجود سقف للمكافآت والحوافز.

• آليات تتعلق بعملية إدارة المعلومات:

- جمع بيانات ومعلومات المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مؤشرات دقيقة ونماذج موحدة.
- شمول أنشطة جمع البيانات للمتغيرات المجتمعية وخاصة آراء واحتياجات المستفيدين.

- صياغة البيانات والمعلومات في صورة إجرائية واضحة ومتنوعة.
 - استخدام الأجهزة والأدوات الإلكترونية في جمع وتخزين ومعالجة ونقل البيانات والمعلومات.
 - إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات التعليم الأزهرى وإتاحتها بشكل إلكتروني لجميع المستفيدين.
 - توفير التجهيزات والأدوات التكنولوجية اللازمة للحصول على المعرفة من مصادرها.
- هـ) معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:**
- قلة الدعم المالي والمعنوي لإدارة المعاهد الأزهرية من قبل الحكومة نحو تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك بتكثيف جهود قيادات التعليم الأزهرى نحو كسب الدعم المجتمعي ودعم الدول الإسلامية.
 - قلة وعي وخبرة شاغلي وظائف الإدارة والعاملين بمدخل التطوير والتغيير الحديثة ومنها إعادة الهندسة وسبل الاستفادة من التطورات الحديثة في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية بالمعاهد الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك بتنظيم دورات تدريبية وتوعوية وتقديمها بشكل إلكتروني لجميع القيادات والعاملين وإلزامهم بضرورة تنمية مهاراتهم باعتبارها من متطلبات شغل الوظيفة.
 - التطبيق غير المناسب لمدخل إعادة الهندسة ويمكن التغلب على ذلك بالاستعانة بخبراء ومتخصصين في الحصول على المساعدة اللازمة لضمان نجاح تطبيق إعادة الهندسة.
 - مقاومة العاملين للتغيير ويمكن التغلب على ذلك بالتواصل المستمر والمباشر من قبل الإدارة العليا وتقديم حوافز مناسبة.
 - وضع قيود على أنشطة فريق إعادة الهندسة ويمكن التغلب على ذلك بإتاحة الإدارة العليا جميع البيانات والمعلومات اللازمة للفريق عن جميع الأنشطة بكل وضوح وشفافية ومساندة ودعم فريق إعادة الهندسة بتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجههم.
 - إغفال إعادة الهندسة بعض العمليات الإدارية والعناصر التنظيمية ويمكن التغلب على ذلك بشمول إعادة الهندسة لجميع الأنشطة والعمليات المرتبطة لضمان تحقيق نتائج شاملة.
 - قلة توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة ويمكن التغلب على ذلك بتوفير الإدارة العليا الدعم اللازم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة بتوفير الوقت والمال والتدريب اللازم.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- الأزهر الشريف (2022). مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، إحصائيات عامة، إحصائية بعدد المعاهد الأزهرية والمعلمين بالمحافظات، القاهرة.
- بخيت، انتصار محمد (2019). الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة الوادي الجديد، ع29.
- بكر، عبد الجواد السيد (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، مج20.
- جوان، شيرويت محمود (2018). رؤية استراتيجية لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع202.
- حامد، نجلاء محمد ومراد، أسماء مراد صالح (2020) أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي، العلوم التربوية، مج28، ع3.
- رزق، سعيد صلاح محمد (2018). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة الأزهر، القاهرة.
- رضوان، أسماء رضوان محمد صالح (2020). إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية في مدارس التربية الخاصة في مصر (تصور مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة بني سويف.
- طایل، عادل فوزي رجب (2014). تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية بجامعة الأزهر، القاهرة.
- عبد الرازق، محسن لبيب وآخرون (2009). تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، مج1، ع140.
- عبد اللاد، محمد أبو الحمد (2018). تطوير التنظيم الإداري للتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة الأزهر، القاهرة.
- عبد المولى، كرم عبد الله (2021). تطوير مؤسسات تربية الطفل ما قبل المدرسة بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية بجامعة الفيوم.
- فراج، حشمت عبد الحكم محمددين، الصديق، أبو بكر أحمد (2012). التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، التربية، مج15، ع38.
- مصطفى، عبير محمد عبد الدايم (2021). إدارة التميز كمدخل لتحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، مج36، ع111.
- مطر، محمد إبراهيم (2012). إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لتطوير الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، مج1، ع80.



المراجع العربية مترجمة:

- Abdel-Razek, Mohsen Labib, et al. (2009). Developing the Administration of Al-Azhar Institutes in the light of the Electronic Management Approach, Journal of Faculty of Education - Al-Azhar University, Vol. 1, No. 140.
- Abdul Mawla, Karam Abdullah (2021). Developing Pre-School Child Education Institutions in Egypt in the light of the Re-Engineering Of Administrative Processes Approach, unpublished PhD Dissertation, Faculty of Education, Fayoum University.
- Abdullah, Muhammad Abu Al-Hamad (2018). Developing the Administrative Organization of Al-Azhar Pre-University Education Using the Change Management Approach, unpublished master's thesis, Faculty of Education- Al-Azhar University, Cairo.
- Al-Azhar Al-Sharif (2022). Information, Documentation and Decision Support Center, General Statistics, Statistics of number of Al-Azhar institutes and teachers in the governorates, Cairo.
- Bakhit, Intesar Muhammad (2019). Management by Exception as An Approach to develop the Management of Al-Azhar Institutes in the New Valley, Scientific Journal of Faculty of Education, University of the New Valley, No. 29.
- Bakr, Abdel-Gawad El-Sayed (2020). A Proposed Perspective to improve the Administrative Performance of Al-Azhar Secondary Institutes Sheikhs in Egypt, Journal of Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, Vol. 20.
- Farrag, Heshmat Abdel-Hakam Mohamadeen, Al-Siddiq, Abu Bakr Ahmed (2012). Systemic Analysis of Electronic Leadership at Al-Azhar Institutes, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Education, Vol. 15, No. 38.
- Hamed, Naglaa Mohamed and Murad, Asma Murad Saleh (2020). A proposed Model for re-Engineering Administrative Operations (Re-engineering) at Secondary Schools in Egypt in the light of the Digital Age Challenges, Educational Sciences, Vol. 28, No. 3.

- Jawan, Sherawat Mahmud (2018). A strategic Perception for Developing the Management of Al-Azhar Institutes in the light of Quality and Accreditation Standards, The Egyptian Association for Reading & Knowledge, No. 202.
- Matar, Mohamed Ibrahim (2012). Re-engineering Administrative Operations, An Approach to Developing School Administration, Journal of Faculty of Education, Mansoura University, Vol. 1, No. 80.
- Mostafa, Abeer Mohamed Abdel Dayem (2021). Excellence Management as an Approach to improving the Performance at Al-Azhar Secondary Institutes, An Analytical Study, Educational and Psychological Studies, vol. 36, No. 111.
- Radwan, Asmaa Radwan Muhammad Saleh (2020). Re-engineering of Some Administrative Processes at Special Education Schools in Egypt (A Proposed Perspective), unpublished master's thesis, Faculty of Education, Beni Suf University.
- Rizk, Saeed Salah Mohamed (2018). A proposed Perspective to activate Strategic Planning at Al-Azhar Institutes Sector, unpublished master's thesis, Faculty of Education- Al-Azhar University, Cairo.
- Tael, Adel Fawzy Ragab (2014). Developing Decision-making at Al-Azhar Institutes Sector in the light of Contemporary Administrative Thought, unpublished PhD dissertation, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo.

المراجع الأجنبية:

- Abubakar, Oseni I.& Akhalumeh, Paul B. (2012). Reengineering Educational Management for Quality Education in Edo State, Nigeria, International Journal of Business and Management Studies (IJBM), Vol. 2, No. 1.
- Al-Mawdieh, R. S. (2020). The Practice of The Re-Engineering of Administrative Processes Approach in Kindergarten Institutions in Jordan from The Perspective of Female Principals and Teachers, Journal of Educational and Social Research, Vol. 10, No. 6.
- Altameem, Arwa A. & et al. (2014) Strategic Information Systems Planning (SIPS), Proceedings of The World Congress on Engineering and Computer Science, vol. 1, San Francisco.



- Armistead, C., & Machin, S. (1997). Implications of Business Process Management for Operations Management, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 9.
- Bertziss, A. (1996). Software Methods for Business Reengineering, Springer Science & Business Media, New York.
- Bititci, Umit S. & et al. (2011) Managerial Processes: Business Process That Sustain Performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31. No. 8.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cassidy, A. (2016). A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning, 2nd Ed., Auerbach Publications, New York.
- Champy, J., & Nohria, N. (1997). Fast Forward the Best Ideas on Managing Business Change, Harvard Business School Press, Boston.
- Childe, S. J. & et. Al. (1994). Frameworks for Understanding Business Process Re-Engineering, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, No. 12.
- Chun, H. B. (1997). The impact of applying engineering principles to reshape administrative processes at a multi campus community college Unpublished Ph.D., University of Pittsburgh).
- Chun, H. B. (1997). The Impact of Applying Reengineering Principles to Reshape Administrative Processes at Multicampus Community College, Unpublished Ph.D., University of Pittsburgh.
- Crumpton, M. (2015). Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries Information, Technology and Organization, Chandos Publishing, Boston.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4.
- Davenport, Thomas H. (1993). Process Innovation Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business Press, USA.
- Davies, B. (1997). Reengineering and Its Application to Education, School Leadership & Management, Vol. 17, No. 2.

- El-Zubair, Bannaga Taha & et al.: Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries, International Education Studies, Vol. 14, No. 5.
- Flerd, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, 3rd ed). SAGE, USA.
- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management, Sloan Management Review, Vol. 39, No. 4.
- Grint, K. (1994). Reengineering History Social Resonances and Business Process Reengineering, Sage, Vol. 1, No. 1.
- Grover, V., & Kettinger, W. (1998). Business Process Change, Reengineering Concepts, Methods, and Technologies, Idea Group Publishing, London.
- Gupta, C. B (2008) Management Process and Organizational Behaviors, Chand Publishing, New Delhi.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York.
- Harrison, J. P. (2010). Essentials of Strategic Planning in Healthcare, 2nd ed, Gateway to Healthcare Management, Washington.
- Hope, J., & Player, S. (2012). Beyond Performance Management Why, When, And How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance, Harvard Business Review Press, Boston.
- Huang, Shaio Yan, et al. (2015). How Business Process Reengineering Affects Information Technology Investment and Employee Performance Under Different Performance Measurement, Information Systems Frontiers, Vol. 17, No. 5.
- Kaila, H. L. (2005). Human Resource Management, 2nd Vol, Gyan Publishing House, New Delhi.
- Latiffianti, Effi& et al. (2017) Cimoso Process Classification for Business Process Mapping in Non-Manufacturing Firms A Case Study, AIP Conference Proceedings, Vol. 1902, No. 1, AIP Publishing LLC.
- Mackenzie, R. A. (1969). The Management Process In 3-D, Harvard Business Review, Vol. 47, No. 6.
- Manganelli, R. L., & Klein, M. K. (1994). The Reengineering Handbook a Step-by-Step Guide to Business Transformation, Amacom Books, New York.



- Mardani, M. R., & Molaei, M. (2016). Process Reengineering of Management in Iran Smart Schools with The Emphasis on The Role of Information and Communication Technology, Journal of Information Technology Management, Vol. 7, No. 4.
- Norton, M. S. (2008). Human Resource Administration for Educational Leaders, Sage Publications Inc, Thousand Oaks.
- Opoku, M. O. (2015). Information Management and Organizational Performance A Review of Literature, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 6, P. 63.
- Paramasivan, C. & Subramanian, T. (2008) Financial Management, New Age International Publishers, New Delhi.
- Patricia, Egenti Uju (2020). Strategic Approaches for Reengineering Guidance and Counselling Services in Public Secondary Schools in Anambra State, Nigeria, International Journal of Education, Psychology and Counselling (IJEPC), Vol. 5, No. 37.
- Penrod, J. I., & Dolence, M. G. (1992). Reengineering A Process for Transforming Higher Education, Cause, USA.
- Pynes, J. E. (2013). Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations Strategic Approach, 4th ed, Jossey-Bass, USA.
- Talwar, R. (1993). Business Re-Engineering A Strategy-Driven Approach, Long Range Planning, Vol. 26, No. 6.
- Weinrich, Heinz & Koontz, Harold (1993). Management, A Global Perspective, 10th ed, McGraw Hill, Inc., New York.
- Zygiaris, S. (2000). Business Process Re-Engineering BPR, Report produced for the EC funded project, Hellas SA, Greece.