

تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية التعليمية في محافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة نظرية)

إعداد

حنان خليل عبد الرازق

د/ حسنية حسين عبد الرحمن

استاذ مساعد التربية المقارنة
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د/يوسف عبد المعطى مصطفى

استاذ الإدارة التربوية وسياسيات التعليم المتفرغ
كلية التربية – جامعة الفيوم

مستخلص الدراسة

تعد المؤسسات التربوية والتعليمية في جمهورية مصر العربية من أهم المؤسسات التي تحقق أهداف المجتمع المصرى للتنمية المستدامة، ويهدف الدراسة إلى مواجهة المتغيرات العالمية ومتطلبات استشراف المستقبل من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكمن أهمية القيادة التربوية الإدارية في الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية (تخطيط -تنظيم - توجيه - رقابة -تنمية مهنية) التي تؤثر بالأفراد العاملين من حيث فاعليتهم وحماسهم للعمل وروحهم المعنوية، وفي إطار الخطة الشاملة لتنمية التعليم تهتم وزارة التربية والتعليم بمصر بإعداد جيل من القيادات التربوية الواعية القادرة على الإسهام في بناء ونهضة المجتمع المصري، وقد استخدم الدراسة المنهج الوصفي وبعض المقابلات الشخصية غير المقننة من خلال عينة الدراسة (96) فردا وتوصل الدراسة إلى نتائج تتضمن كيفية

تحسين عمليات الأداء للقيادات الإدارية التعليمية فى محافظة الفيوم على ضوء
مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية للعمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية (إعادة الهندسة - القيادات الإدارية - الإدارة التعليمية)

Abstract

The educational institutions in Egypt are among the most important institutions that achieve the goals of the Egyptian society for sustainable development, facing global changes and the requirements of future foresight.) that affect working individuals in terms of their effectiveness, and within the framework of the comprehensive plan for the development of education, the Ministry of Education in Egypt is concerned with preparing a generation of informed educational leaders who are able to contribute to building and renaissance of Egyptian society The research reached a proposed vision for developing the performance of the educational administrative leaders in Fayoum Governorate in the light of the entrance to re-engineering the administrative processes for (planning - organizing - directing - follow-up and evaluation - communication - professional development.

مقدمة

أظهرت الدول المتقدمة اهتمامًا جديًا وأصيلًا بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها واحتضان الإبداع في منشآتها لتحقيق مستويات أفضل من التقدم وبالتالي فإن الإدارة فى الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية المهارات الإبداعية لمنظماتها بالإضافة إلى حاجاتها لإيجاد المناخ الملائم الذى يشجع القادة التربويين على ممارسة الإبداع، وتوظيف قراراتهم التي يتخذونها لمعالجة

مشاكلهم ليرتقو بإدائهم ويختصروا المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والأخذ
بأساليب العصر الحديث

أن المشكلة الحقيقية لا تكمن في غياب الخطط الشاملة والاستراتيجيات
الخاصة بالتحسين المستمر، بقدر ما يتعلق الأمر بتنفيذها واستمرارية متابعتها
وتقييمها، والإفتقار إلى الرؤية الكاملة التي تنظر إلى تنمية الأداء في إطار
معايير متكاملة تدعمها رؤية للتحويل المجتمعي (محمد عادل عز الدين
(2017، ص55)، ويمكن لإدارات التعليم قبل الجامعي أن تستفيد من المداخل
الحديثة للتنمية و الإصلاح المستمر في تبني منهجية للتحسين (إعادة الهندسة)
تتوافق مع السياق المؤسسي في كافة عملياتها، وعلى مستوى وحداتها وأقسامها،
وتحديد الواقع الفعلي لها وتحديد أولويات التنمية والتحسين بهدف الحفاظ على
التنمية المستمرة داخل الإدارة.

مشكلة الدراسة

إن تنمية الأداء للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية في مصر أصبحت
ضرورة ملحة لتطوير أنشطة وإجراءات العمل، ويتطلب ذلك من جميع
المؤسسات إجراء تحسين مستمر في كل الأنشطة والعمليات، وبمشاركة جميع
العاملين في كل الأقسام والوحدات، وتتضح ضرورة ذلك مما يلي:

1- وفق للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014 (المشروع القومي
للتعليم، 2014، ص ص46).

- دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية تعاني من الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للإنتباه.
- قلة وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككل، مع ضعف إلمام العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم، مما يؤدي إلى تضارب المسؤوليات والإختصاصات والسلطات.
- غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج على الرغم من توافر عناصر المتابعة والتقييم، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة (أميرة عبد السلام عبد المجيد، 2010، ص66).
- ضعف قدرة إدارة المؤسسات التعليمية على الإستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، وتحديات التنمية، مما يتطلب التفاعل مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق الكفاءة والفاعلية (راضي إسماعيل عطا (2009م، ص143).
- تتسم مهارات القيادات الإدارية في مصر بانخفاض شديد في مستواها نحو تحقيق فاعلية منهجية الإصلاح للتحسين المستمر في الإدارة وضعف الإيمان بأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيق منهجية الإصلاح (نادية عبد الخالق بكر، 201/، ص65).

لذا كانت مشكلة الدراسة التي يمكن تحديدها في السؤال الرئيسي التالي :
كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس فى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-ما الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- 2- ماهو واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم ؟

3-كيف يمكن تحسين عمليات الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على ضوء الأدبيات النظرية للبحث ؟

أهداف الدراسة:

يهدف الدراسة الحالي إلى:

- التعرف على الإطار النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
 - الكشف على واقع أداء القيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم.
 - التوصل إلى بعض المقترحات التى يمكن أن تسهم فى تحسين عمليات الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على ضوء الأدبيات النظرية للدراسة .
- أهمية الدراسة:

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية فى الاعتبارات التالية:

- إن الإهتمام بجودة التعليم يمثل قاعدة أساسية فى تحقيق أهداف أي مجتمع حيث أن التعليم مدخل للأنشطة الإنسانية بكل أبعادها.

لذا يجب الإهتمام بتنمية أداء القيادات بالمؤسسات التعليمية ومخرجاتها وذلك من خلال التطبيقات الإجرائية للتنمية وما يتحقق منها فى الإدارات التعليمية بالفعل وما لم يتحقق للوقوف على نقاط الضعف لعلاجها ونقاط القوة

لإثرائها، وذلك للمساهمة في تنمية العملية التعليمية ككل، وبالتالي تقدم المجتمع والإرتقاء به.

التوصل إلى استراتيجيات عديدة لتبسيط إجراءات العمل وتنميةها، وتحديد أوجه الهدر ونقاط الضعف في العمليات الإدارية. تهدف عملية إعادة الهندسة إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة، من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة قلق المواطنين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

تستمد الدراسة أهميتها أيضاً من كونها محاولة لتصحيح وضع قائم بالفعل وغير مرضي من حيث الأداء، وإمكانيات غير مستغلة، من خلال تفعيل دور القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية والتي تعد مدخلا هاماً لإصلاح التعليم في مدارسنا وإداراتها، وبناء طاقات وقدرات قيادية جديدة وفعالة. والتي تعتبر أيضاً شكل من أشكال الإصلاح بمؤسساتنا التعليمية وإداراتها، فإذا ما أحسن تنمية الأداء المهني للقيادات خاصة الوسطى ساهم ذلك في رفع أداء المؤسسات التعليمية ككل من خلال تقديم دعم فني وإداري ومالي وتقديم خدمات تعليمية واستشارية ودراسية ذات مواصفات عالية الجودة، أدى ذلك إلى الارتقاء بالمنتج (الطالب) وسد حاجات المجتمع.

تقديم تصور مقترح لتنمية الأداء الإداري للقيادات التربوية بالإدارات التعليمية على ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، يمكن أن يفيد صانعي القرار فيما

يتعلق بسياسات إدارات التعليم قبل الجامعي وتوجيهها إلى الأفضل، بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر .

حدود الدراسة:

سوف تلتزم الدراسة الحالي بالحدود التالية:

الحد الموضوعي:

يقتصر الدراسة الحالي علي تناول عملية إعادة الهندسة فى جوانب الاداء الادارى للقيادات الوسطى بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وكيفية تمتيتها على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ويمكن ملاحظتها بوضوح؛ حيث أنها تبرز أداء العاملين، وكذلك أداء العمليات الإدارية ومستوى الأداء في الإدارات التعليمية بهدف تطوير العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة - والتقييم - والمشاركة المجتمعية) .

الحد المكاني:

تقتصر الحدود المكانية على الإدارات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم

منهج الدراسة :

يستخدم الدراسة الحالي المنهج الوصفي حيث يسعى المنهج الوصفي للحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن الواقع القائم، بغرض الوصول إلى نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية، ومنهجية علمية صحيحة، وايضاً الملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الأداء يمكن تعريف كلمة أداء علي أنها: "مهمة أو وظيفة من قام بدور أي شارك بنصيب كبير في عمل ما أو أثر في شئ ما. يعرف الأداء الإداري علي أنه "مجموعة المسئوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق. ومن هنا يمكن تعريف كلمة الأداء الإداري إجرائيًا علي أنها مجموعة المسئوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام والمديرين بالإدارات التعليمية والمديريات.

الإدارة Administration

تعد الإدارة فرعًا من فروع الإدارة العامة، في مجال إدارة الأعمال وتعني وقوع مسئولية التعليم علي عاتق الدولة وانتقال إدارة التعليم من نمط يقوم علي المبادرات الشخصية إلى نمط جديد يعتمد علي إشراف الدولة ويحتكم إلى مجموعة من القوانين واللوائح والنظم، التي تنظم التعامل داخل المؤسسات التعليمية فيما بينها، وبين المجتمع الذي توجد فيه (أحمد عبد الفتاح مطر، 2011، ص25).

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي على المستوى القومي (ديوان الوزارة) والمستوى المحلي (المديريات التعليمية) والمستوى الاجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها (إبراهيم عصمت مطاوع، 2003، ص12).

ويمكن تعريف الإدارة التعليمية إجرائيًا على أنها مؤسسة لها هيكل إداري، موجودة في كل إدارة مركزية بهدف إدارة العملية التعليمية وتحسينها وتنميةها

واستمراريتها، عن طريق الصيانة اللازمة للمنهج التعليمي وتحقيق الأغراض التربوية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

القيادات الوسطى بالتربية والتعليم

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم (حسن محمد حسن أبو النصر ، 2022، ص 25).

وتتناول الدراسة مفهوماً إجرائياً للقيادات الوسطى وهو قدرة تأثير كافة العاملين في الإدارات الوسطى والإشرافية في جميع المديریات والإدارات والأقسام المختلفة على المرؤسين لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية .

(إعادة الهندسة Reengineering)

يعد مدخل إعادة الهندسة هو أحد المداخل الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المؤسسة أو المنظمة من خلال إعادة تصميم الإستراتيجيات والسياسات والهياكل، والقيم، والافتراضات بشكل غير تقليدي، وإعادة الهندسة هي مجموعة من الأدوات والوسائل المتطورة التي يتم دمجها في فصل إلى التغيير الجذري للمؤسسة؛ للوفاء باحتياجات الأفراد، من ثم عملية إعادة البناء وليست إضافة أو تحسين علي ما هو قائم بالفعل دائماً العودة إلى نقطة البداية واختراع وسائل جديدة لأداء الأعمال (نجدة إبراهيم علي سليمان: 2013م، ص 246).

الدراسات السابقة:

يتناول الجزء التالي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة (الأداء الإداري — إعادة الهندسة)، وسوف يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى أولاً الدراسات العربية والتي تتضمن الدراسات العربية المرتبطة بالأداء الإداري وإعادة الهندسة، وثانياً الدراسات الأجنبية .

أولاً: الدراسات العربية

1-حسن محمد حسن أبو النصر (2022)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر ومعوقات تطويرها بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة عددها (407) من أعضاء هيئة التدريس في (12) كلية من كليات جامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير الجودة والأداء جاء في فئة متوسطة من حيث درجة التوافر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطوير أداء القيادات الإدارية جاءت في فئة كبيرة وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

2-عزة يوسف سلامة (2019): تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على

ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، يُمكن أن يفيد صانعي القرار فيما يتعلق بسياسات إدارات التعليم قبل الجامعي، وتوجيهها إلى الأفضل بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاثنوجرافي، حيث يسعى المنهج الوصفي للحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن الوضع الراهن، للوصول إلى النتائج العملية التي سيتم تفسيرها بطريقة موضوعية، ومنهجية علمية صحيحة، والمنهج الاثنوجرافي لوصف الوضع الحالي لواقع أداء أقسام التعليم قبل الجامعي من خلال الملاحظة.

وتوصلت إلى أن هناك ضرورة ملحة لتجاوز هذا الواقع، بتبني منهجية للتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي، تُترجم إلى آليات وإجراءات تنفيذ وفقاً لمعدلات الكفاءة والفعالية، ومواجهة كافة التحديات والمعوقات استناداً إلى ثقافة تنظيمية تشجع التحسين المستمر من خلال التنمية المهنية والتدريب، وأداء عالي الجودة متميز للموارد البشرية بإدارات التعليم قبل الجامعي

3- احمد محمد احمد، محمد حمدى ذكى (2017) :تطوير القيادة والحوكمة فى

مدارس التعليم العام فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

هدفت الدراسة إلى تعريف ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر ، والكشف عن واقع قيادة وحوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا فى ضوء معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد ، والتوصل إلى آليات

لتطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا فى ضوء المعايير القومية ،ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفى (دراسة حالة) ،والاستبانة كأداة لها وتم تصميم استبانة تحتوى على (73) ممارسة موزعة على اربعة معايير ،وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية عددها (326) فردا من المعلمين الدارسين لبرنامج التأهيل التربوي بمحافظة المنيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

ان هناك فجوة بين ما اكده الادب النظرى من توجه الدولة إلى الاعتماد ونشر ثقافته وبين ما توصلت اليه نتائج الدراسة حيث أن هناك تواجد محدود للقيادة والحوكمة ،واوصت الدراسة بضرورة وضع خطة سنوية لوحدة التدريب والجودة وايضا خطة متابعة لانشطتها ،توفير التمويل الازم وتكريم المتميزين فى مجال التدريب .

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (EL-sayed,A.M.,AL Mashikhi,K.M.A.M.,&AL Kithiri, 2017) .: **Developing Administrative (P P.105-119 Performancn of School Principals in Dhofer Govrnorate from the Viewpoints of Teachers .**

هدفت الدراسة إلى تطوير الاداء الادارى لمدراء المدارس فى محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفى من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها (278) معلما فى مدارس ظفار ،وأوصت وزارة التربية والتعليم بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل اربع سنوات على الاقل،

ودراسة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس اثناء عملهم وحاوله التغلب عليها .

2- دراسة **Robinson, Jill L (2016، pp145): Do Versatile**

Learners Make Connective Leaders

هدفت الدراسة إلى التأكيد على إنشاء برامج لتنمية القيادة ذات جودة أفضل أمر بالغ الأهمية. في الانتقال من النظرية إلى الممارسة، درست هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب التعلم وأسلوب القيادة التي قد تمكننا من الابتكار برامج تنمية القيادات يناسب الجميع. باستخدام نظرية كولب للتعلم التجريبي والنظرية القيادية المترابطة، تم تحليل ما يقرب من 3600 طالب جامعي لاكتشاف ما إذا كانت تنوع أساليب التعلم تترجم إلى تعدد في أساليب القيادة. ذكرت مجموعة واحدة من المتعلمين المتعددين استخدام مجموعة أوسع من أساليب القيادة التي تشير إلى أن مرونة التعلم قد تنتقل إلى مرونة القيادة. وقد أفاد المتعلمين من جميع الأنواع باستخدام أساليب السلطة والقيادة الجوهرية. وتشمل التداعيات على تنمية القيادة النظر في الفروق الفردية عند صياغة برامج القيادة، ومطابقة أساليب التعلم لتدريب القادة، والحاجة إلى تجاوز مجموعة واحدة من السلوكيات القيادية لزيادة المرونة في التعامل مع المواقف المعقدة. باستخدام عينة كبيرة، فعالية القيادة، أساليب القيادة، التدريب على القيادة، إستراتيجيات التعلم، النمط المعرفي، التعلم التجريبي، النظريات التربوية، ، واستخدمت الدراسة موازين ليكرت، اختبار الفرضية، مواقف الطلاب.

3-دراسة (Obeidat, sh.,et.al, 2016 , pp.578-595): the link between high performance work practices and organizational performance, UK

هدفت الدراسة إلى تحسين فهم العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، من خلال نموذج متعدد الأبعاد وفق القدرة والحوافز والفرص، في إطار حقوق الإنسان من حيث مفهومها، حيث أن ممارساتها قادرة علي تعزيز أجور الموظفين للمساهمة في الأداء التنظيمي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم جمع البيانات من مؤسسات القطاعات الصناعي والمالي، باستخدام أداة الإستبيان والذي تم تطبيقها علي مديري الموارد البشرية في كل المؤسسات المستهدفة، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها وجود علاقات إيجابية بين تعزيز قدرة الممارسات من خلال الدافعية للعمل والإنجاز وأثر ذلك علي الأداء التنظيمي.

• تعليق علي الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص أن:

- القيادة منهج إداري له شأن كبير اذا ما تم تطبيقه في المجال التعليمي.
- تعد عمليات إعادة الهندسة للقيادات الوسطى في التعليم من أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات والمنظمات وتنمية قدراتها الإبداعية، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمجتمع. كما أن له دور في إنجاز الأهداف ودقة اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

* أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- التعرف علي مفهوم القيادة وأهدافها. وأسسها وأهميتها.
- توضيح متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية التعليمية.
- تحديد العقبات التي تواجه تنمية القيادات الوسطى ومحاولة التغلب عليها.
- ضرورة تقديم أفضل الأساليب المبتكرة لتشجيع الممارسات الجيدة في الأداء المؤسسي. أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية والتحسين المستمر من خلال منهجية واضحة لتنمية الأداء والتميز الإداري، وتحديد أكثر المعوقات التي تواجه الأداء المؤسسي.

* أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تركز الدراسة علي دور القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، والتحديات التي تواجهها تجاه القيام بواجبها ودورها علي الوجه الأكمل، وكيفية تفعيل وتنمية دور القيادات الوسطى، لرفع كفاءة العملية التعليمية بالمدارس وتجويدها، ورفع كفاءة العملية التعليمية من خلال استراتيجية إعادة الهندسة.

وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة للأداء الإداري، واختيار المنهج الملائم.

خطوات السير فى الدراسة :

سوف تسير الدراسة وفق الخطوات التالية :

- الإطار النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

-واقع أداء القيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

- بعض المقترحات التى يمكن أن تسهم فى تحسين عمليات الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على ضوء الأدبيات النظرية للدراسة .

أولاً: الإطار النظرى للدراسة :

مفهوم مدخل إعادة الهندسة:

هو أحد المداخل الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى إحداث تغير جذري وسريع في المؤسسة أو المنظمة من خلال إعادة تصميم الإستراتيجيات والسياسات والهياكل، والقيم، والافتراضات بشكل غير تقليدي، وإعادة الهندسة هي مجموعة من الأدوات والوسائل المتطورة التي يتم دمجها في فصل إلى التغير الجذري للمؤسسة؛ لوفاء باحتياجات الأفراد، من ثم عملية إعادة البناء وليست إضافة أو تحسين علي ما هو قائم بالفعل دائما العودة إلى نقطة البداية واختراع وسائل جديدة لأداء الأعمال (نجدة إبراهيم علي سليمان: 2013م، ص 246).

اهمية إعادة الهندسة للعمليات :

- وتتضمن إدارة الهندسة التركيز علي العمليات الإستراتيجية والمكونات الإدارية والتنظيمية ذات الصلة بهذه العمليات، ومن ثم فهي منهجية للتغيير وتعتمد علي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتهدف إلى تغير جذري للمؤسسة وتتركز عملية إعادة الهندسة علي العناصر التالية:
 - 1- العمليات الإدارية: وتشمل الأنشطة الإدارية التي تحول من خلال النظام إلى مخرجات مثل التنظيم، والتخطيط والرقابة.
 - 2- العمليات التنظيمية: وتتمثل في الإتصال السائد بين العاملين وإدارة التعليم ومتخذي القرار.
 - 3- بناء فريق العمل الجماعي داخل المؤسسة التي تساعد في تنفيذ الهندسة الإدارية.
 - 4- مراجعة النظم والسياسات المرتبطة بقواعد العمل.
- وتتمحور مبادئ وإعادة الهندسة حول ارتباط الأهداف بخطط التنمية والرؤى المستقبلية وتحقيق المتطلبات المستقبلية للأفراد والتقويم المستمر للأداء والاستثمار للإمكانات المادية والبشرية، وإتاحة الجودة والمنافسة (سلامة عبد العظيم حسين 2007م، ص ص 52 - 53).

أهداف إعادة الهندسة للعمليات الإدارية :

أولاً: فحص وتحليل إجراءات التشغيل وعملياته.

ثانياً: توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية إعادة هندسة العمليات ومنها اختيار القائد أو المدير وفريق إعادة الهندسة، أخصائيو إعادة الهندسة، توفير الأساليب والطرق التي تسهم في أداء عملية إعادة الهندسة.

ثالثاً: تحديد الأعمال المطلوبة إعادة هندستها وتقسيم المؤسسة ككل إلى عدة عمليات أساسية بدلاً من الوظائف.

رابعاً: توصيف العمليات الحالية وتحديد خطوات العمل ووضع نموذج لخطة العمل، وتحديد التكنولوجيا المستخدمة والمعلومات المطلوبة، وطرق الحصول عليها ووصف الهيكل التنظيمي الحالي.

خامساً: تصميم عملية إعادة الهندسة، وفيها يتم التحول من التخطيط الإستراتيجي إلى مرحلة تصميم العمليات.

سادساً: وضع الخطة التفصيلية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

سابعاً: إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وفيها يتم تحويل الخطط إلى إجراء فعلي.

ثانياً: واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالتربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

تتعدد أوجه التحديات التي تواجه تطوير الأداء في إدارات التعليم ، منها ما يخص العاملين، ومنها ما يعود للمؤسسة نفسها، ومنها ما يعود للنسق القيمي العام، ومنها ما يعود للقوانين واللوائح وغيرها، ومنها ما يتعلق بالمرحلة التي يتم فيها تطوير الأداء ووقت تنفيذه.

❖ تحديات تتعلق بالمؤسسة نفسها:

هناك عدة أخطاء تقع فيها إدارة المؤسسة التربوية عندما تطبق عمليات تطوير الأداء داخلها، فتؤدي إلى فشل جهود التطوير في تحقيق النتائج المستهدفة، ومن أبرز هذه الأخطاء ما يأتي (أسامة محمد سيد على، 2015، ص ص 216 – 217).

- 1- الرضا عن وضع المؤسسة التربوية الحالي، مما يؤدي إلى عدم بذل الجهود المناسبة للتطوير.
- 2- الافتقار لوجود الرؤية أو ضعف القدرة على توصيلها، مما يؤدي إلى قصور جهود التطوير.
- 3- الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد القديمة المألوفة.
- 4- الخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم.
- 5- اعتماد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة، والأداء ضمن مستوى معين من الأنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي قد تتطلبه عملية التطوير بمؤسستهم.

❖ تحديات تتعلق بالنسق القيمي العام واللوائح والقوانين:

❖ تتعدد العوامل التي تعوق خطوات تطوير الأداء وإجراءات السعي نحو التميز، منها ما يعود للنسق القيمي العام، ومنها ما يعود للقوانين واللوائح وغيرها، ومن هذه التحديات (حسن حسين البيلاوي، ص ص 372 – 373).

- 1- المركزية الشديدة في القرار التربوي، وضعف التميل.
- 2- سيادة النمطية في العمل، والركون إلى العادات الموروثة، وغياب الدافعية للتغيير.
- 3- غلبة الروح الفردية على روح الفريق في العمل، ونزعة البعض إلى السلبية واللامبالاة.
- 4- ترصد سلبيات الآخرين وملاحقتهم بالنقد، والتعجل في تعميم النتائج وإطلاق الأحكام.
- 5- إهدار قيم الإتقان في مجال العمل (أنجاز أي عمل بأي صورة).

❖ تحديات تتعلق بمراحل تنفيذ عمليات تنمية الأداء:

هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تقف حائلاً أمام نجاح عمليات التطوير إذا ما أخذت حيز التنفيذ منها (حمد حسين: علاقة التطوير التنظيمي ، 2009م، ص 42):

- 1- أن تكون مجهودات التطوير مبعثرة أو أنشطة جزئية دون وجود رابط بينها أو نظام يحكمها.
- 2- نقص التخطيط السليم وقصور استخدام المعلومات، مما يترتب عليه افتقار النتائج للفعالية.
- 3- سوء استخدام السلطة لإحداث التغيير، والإجراءات الروتينية والتعقيدات البيروقراطية.
- 4- ردود فعل نحو حالات الفشل، وعدم التحري عن الأسباب الحقيقية له.
- 5- ضعف قناعة المعنيين بالمؤسسة ببرامج التطوير وأهميته.

❖ تحديات تتعلق بالعاملين في المؤسسة التربوية:

أن التطوير غير المدروس يؤدي إلى مقاومة العاملين له ويبرز ذلك في مظاهر عديدة منها (خضر مصباح إسماعيل ، 2010م، ص 82).

1- الجمود الهيكلي: يعني أنتخاب العناصر الإيجابية في التغيير وتحبيدها، أو ضمها إلى صفوف مقاومي التغيير، فينقسم العاملون بالمؤسسة إلى جماعات متصارعة.

2- تقييد جماعات العمل أو المشاريع أو الخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.

3- توسيع نطاق حالة التذمر، مما يحول دون وصول الإدارة إلى تحقيق أهدافها من التطوير.

كما أن هناك عدة عقبات تعوق دون تفعيل تطوير الأداء والتحسين المستمر منها (Pessoa, M. : Trabasso, L. :, 2017, P. 102)

1- العاملون يفضلون العمل دون فحص وتعديل.

2- المسار غير الواضح إلى تحقيق الهدف غير مريح لكثير من العاملين.

3- العاملون يفضلون خطة واضحة مقدماً، على الرغم من كونها تنبؤ وتفكير حكيم.

4- التكرار (إعادة الخطوات) حيث يُشعر العاملون وكانهم فعلوا شيئاً خاطئاً عندما يُطلب منهم تكرار خطوة، ولكنه مهم جداً للتعلم، ورؤية عميقة لاكتساب مهارات العمل.

مما سبق يمكن القول بأن التحديات التي تواجه تطوير أداء الإدارات التعليمية هي تحديات متداخلة، فقد يكون التحدي سبباً لتحدي آخر أو نتيجة لتحدي ثان، كما أن تأثير التحديات لا يقتصر على الوقت الراهن، بل قد يمتد إلى المستقبل إذا لم يتم العمل على التخلص منها، لذا يتطلب ذلك بذل المزيد من الجهد على كافة المستويات لمواجهته، والتخطيط لذلك وتوفير متطلباتها،

وتعزيز مقوماتها، وعدم تجاهل أي مؤشرات تؤدي إلى ظهورها، حتى يتم تفادي أي آثار سلبية نتيجة لهذه التحديات، والتي قد تمنع عملية التحسين وتطوير الأداء.

ثالثاً: بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين عمليات الأداء الإداري بالتربوية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء الأدبيات النظرية للدراسة.

أن إصلاح منظومة التعليم يمثل العامل الأساسي والمحرك الرئيسي النهضة الأمم وتطورها وازدهارها، لذلك يجب على الدول والمؤسسات بذل المزيد من الجهد والعمل المثمر لتنمية منظومة التعليم عامة ومؤسسات التربية بصفة خاصة، واختيار المناهج وأساليب التغيير المناسبة والتي بدورها تحدث طفرة في منظومة التعليم من أجل مستقبل مشرق لهذا الوطن، وفي هذا المحور سوف نتناول بالتفصيل إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التربوية كما يلي :

تعد المؤسسات التربوية في مصر حجر الأساس في تنشئة وتربية ورعاية الأجيال

على التعلم، لذا يجب الاهتمام بتنمية وتحسين جميع العمليات الإدارية والفنية في المؤسسات التربوية لكي تستطيع تكوين الشخصية القادرة على قيادة المستقبل .

1. التخطيط .

يعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة والتخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدي زمني محدد (ابراهيم الديب: ٢٠٠٩، ص62).

توجد علاقة وطيدة بين التخطيط والهندسة الإدارية تتضح في أهمية تفادي الأنشطة غير الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وكلاهما يعملان علي وضع

مقاييس للأداء، يتم من خلالها اكتشاف كفاءة العاملين في المؤسسة، وكذلك التقليل من فرص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العاملين في المؤسسة في المستقبل، وكذلك التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسة، ومعرفة احتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الاستفادة منها في استثمار الوقت والمال عن طريق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وهذا ما يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية .

أن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية يساعد في تحسين عملية التخطيط بشكل كبير، ويساعد في وضع أهداف موضوعية قابلة للتحقيق والقياس وتتسم بالإبداع والابتكار لتواكب متغيرات العصر، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وذلك بمشاركة جميع العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال التالي:

- طرح الأفكار الإبداعية والمبتكرة لعملية التغيير بالمؤسسة ومحاولة التأثير على العاملين بالمؤسسة فيقبل هذه الأفكار وتنبيهها والعمل مع الإدارة في تحقيقها (محمد متولي غنيمه ، ٢٠١٥، ص.١٣٩).
- معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها داخل المؤسسة والتغلب على نقاط الضعف من خلال الأفكار المبتكرة
- تحديد التهديدات والمخاطر التي تؤثر على المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومعرفة الفرص المتاحة التي يمكن من خلال تحقيق أهداف التحسين والتنمية بالمؤسسة
- وضع أهداف محددة وواقعية لعملية التغيير والتنمية داخل المؤسسة تساهم في تحقيق التغيير المطلوب في المؤسسة
- مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها والتأكد من وضوح هذه الأهداف لجميع العاملين بالمؤسسة

- التغيير الجذري لجميع الأنشطة والمهام غير الضرورية لتحقيق تطلعات المؤسسة وفق رؤية التغيير والتنمية الجديدة للمؤسسة
- وضع مقاييس ومؤشرات للأداء لجميع الأنشطة والمهام والمسئوليات التي يقوم بها العاملين في المؤسسات التربوية، والتي تساهم في تحسين أداء العاملين والتأكد من أن جميع الأنشطة تساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة
- تمكين العاملين بالمؤسسات التربوية من مهارات التخطيط وعمل الخطط التشغيلية وصياغة الأهداف
- اكتشاف قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة وكيفية الاستفادة من هذه المهارات والقدرات وتوظيفها بشكل مثالي في تحقيق أهداف المؤسسة وخطط التنمية والتحسين الجديدة
- معرفة احتياجات ومتطلبات العاملين بمؤسسات تربية الطفل والعمل على توفير هذه الاحتياجات المساعدة العاملين على انجاز مهامهم في الوقت المحدد لها وبالكفاءة المطلوبة .

وخلاصة القول أن هدف الهندسة الإدارية في المؤسسات التعليمية هو تغيير واقعها نحو الأفضل والارتقاء بمستوي الأداء فيها، ولا يتم ذلك بدون خطة التغيير وتكون واقعية، ويمكن تحقيقها وهذا ما تقوم به أيضا الهندسة الإدارية من البداية بطرح الأفكار الإبداعية وكيف يتم تنفيذها؟ ومن سيقوم بتنفيذها؟ ومتي سيتم تنفيذها؟ وهذا هو أساسيات التخطيط، لذا يمثل التخطيط الأساس لعملية الهندسة الإدارية .

2. التنظيم .

يعتبر التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ويمثل أيضا العمود الفقري للإدارة في قيادتها للمؤسسة، لذا تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية علي التوظيف السليم لجميع مقومات المؤسسة المادية والبشرية من أجل تحقيق التغيير الجذري والمرغوب للمؤسسة (أحمد إبراهيم احمد: ٢٠١١، ص ٢٨٣).

لكي يتم تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تنمية المؤسسات التربوية لا بد من تنمية وظائف الإدارة، وتوفير قيادة واعية بمتغيرات العمل، ووضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبناء القناعة بأهمية التخطيط، وإثارة قدرات الأفراد وتحفيزهم، وهذا ما تقوم به إعادة هندسة العمليات الإدارية من إعادة التنظيم وتحديد مجالات التنمية والتغيير، وتحديد الأفراد وفرق العمل المختلفة وتحديد معايير ومواصفات الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم .

وتعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية علي تدريب القائمين علي عملية إعادة الهندسة وبناء القناعات لديهم بالتغيير والتنمية، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، وتحديد المسؤوليات والاختصاصات لكل أفراد العمل، وتعمل علي تفويض السلطات للأفراد لإنجاز العمل، وذلك من خلال التالي (أحمد إبراهيم احمد: ، ص 284).

- العمل على إعادة تصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وإحداث التغيير والتنمية في تنفيذ جميع العمليات بالمؤسسة
- تنمية الوظائف القيادية والتنفيذية المختلفة بالمؤسسة بما يتواءم مع متغيرات التنمية والتحديث بالمؤسسة مع توضيح الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي سوف تقوم بها هذه الوظائف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة
- اختبار قيادات تربوية متخصصة في مجال العمل وقادرة على فهم المتغيرات الجديدة في مجال العمل وقادرة على تحقيق النمو والتطور للمؤسسة وللعاملين بها . وفق معايير محددة تتسم بالكفاءة والقدرة على العطاء وتنفيذ الأفكار الإبداعية لتنمية المؤسسة
- وضوح الأهداف والمسؤوليات والمهام لجميع العاملين بالمؤسسة والتأكد من قدرتهم على تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات بكفاءة عالية - . تمكين العاملين بمؤسسات تربية الطفل من أداء المهام الموكلة اليهم، وذلك من خلال توفير البرامج التأهيلي ة والتدريبية وثقلهم بالخبرات والمعارف الجديدة

- تدشين فرق العمل القادرة على إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة وفق معايير ومواصفات محددة تعتمد على قدرات وامكانيات الأفراد في تنفيذ المهام الجديدة
- بناء القناعات ونشر ثقافة التغيير بين جميع العاملين بالمؤسسات التربوية والعمل على مشاركة العاملين بالمؤسسة في جميع مراحل التنمية والتغيير بالمؤسسة
- تفويض السلطات والمسئوليات للأفراد والفرق العمل، وذلك لمساعدتهم على انجاز العمل مسايرة التنمية والتغيير بالمؤسسة وزيادة كفاءة العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات (سلامة عبد العظيم حسين ، ص. ١٥٠. ق، ص284).

خلاصة القول تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية الطريقة والاستراتيجية المناسبة لبناء عملية تنظيمية سليمة داخل المؤسسات التعليمية من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة من خلال عملية التخطيط، وتحديد الأفراد والأقسام والجهات المنوط بها تنفيذ الأعمال، وتحديد المسئوليات والمهام والعمليات المراد تنميةها وتحسينها، وبناء هيكل تنظيم مرن وملئم لعملية التغيير والتنمية

٣. التوجيه

يعد التوجيه أحد العمليات الأساسية في تنمية وتحسين كفاءة العمل بالمؤسسات التربوية لما له من دور فعال في إرشاد وتوعية العاملين بالمؤسسة لأداء ادوارهم وأعمالهم بكفاءة عالية، وتعملاً لإعادة هندسة العمليات على التركيز والاهتمام بعملية التوجيه والارشاد

تظهر العلاقة بين الهندسة الإدارية وعملية التوجيه في أن عملية الهندسة الإدارية تتضمن حل المشكلات التي ترهق الموجهين، مثل فحص الشكاوي وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية علي توزيع الاختصاصات بين اعضاء الفريق، كما تعمل الهندسة الإدارية علي مساعدة القادة والمشرفين علي تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، ويساعد التوجيه على التحول من اسلوب

الزيارات المفاجئة للعاملين بهدف المتابعة والتقويم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة

وكذلك العمل على معالجة وتصحيح الأخطاء في الأداء، بالمقابل يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال نظم المعلومات التي تعتمد عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية، للوصول إلى الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسة وهو عملية التغيير والتنمية المستمر، وذلك من خلال التالي: (محمد السيد، ٢٠٠٨، ص43).

- اختيار القائمين على عملية التوجيه وفق معايير ومواصفات محددة تعتمد على الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في عملية التغيير والتنمية في مؤسسات تربية الطفل.

- تبني القائمين على عملية التوجيه المفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة وتطبيق الأفكار الإبداعية والابتكارية في المؤسسة وتقديم الدعم لجميع العاملين بالمؤسسات التربوية

- وضوح الأدوار والمسئوليات بين جميع أعضاء التوجيه الفني ومع مديري المدارس للمساهمة في توحيد الأفكار وتقديم كل أوجه الدعم والمساعدة لجميع العاملين بالمؤسسات التربوية

- تمكين القائمين بعملية التوجيه على الأفكار والمفاهيم الحديثة للتوجيه والارشاد من خلال برامج تدريبية متنوعة واساليب تنمية مهنية مختلفة تساهم في تنمية قدرات ومهارات العاملين بالتوجيه

- العمل على توفير المعلومات والافكار لدي جميع العاملين بمؤسسات التربية مما يساعد في تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية - العمل على تشجيع وتحفيز جميع العاملين بمؤسسات تربية الطفل، وتوفير بيئة مناسبة لخلق الافكار الابداعية لتنفيذ الأعمال

- العمل على تنوع طرق تقديم التوجيه والارشاد التربوي للمؤسسات التربوية لتشمل الزيارات وتبادل الخبرات وبرامج التنمية المهنية وغيرها من أساليب التوجيه والارشاد

- ايجاد طرق تواصل كثيرة ومتنوعة وفعالة مع جميع العاملين بمؤسسات تربية الطفل، وذلك للتأكد من وصول الأفكار والمعلومات التي تساعد في انجاز العمل، وذلك اساليب التكنولوجيا الحديثة.

- التعامل بشفافية وعدل ومع جميع العاملين بالمؤسسات التربوية مايساهم في توفير جومن الثقة المتبادلة وبيئة عمل تساعد على الانجاز والتقدم (محمد السيد ، ، 2012ص 43 .)

وجدير بالذكر أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز، والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين . وهناك نظريات عدة منها نظرية السمات، والسلوك والنظرية الموقفية تسعى جميعها لتفسير ظاهرة القيادة وتوجد عدة أساليب القيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي و المتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر في القيادة، وأما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر.

4- المتابعة والتقييم

تعد المتابعة والتقييم الوسيلة الأهم في متابعة سير العمل بمؤسسات التربية والتأكد من أن الأنشطة والعمليات تتم وفقا لما هو مخطط له، والتأكد من أداء العاملين يسير وفق الكفاءة المطلوبة للعمل، وتعمل إعادة هندسة العمليات على أن تقوم المتابعة والتقييم بأدوار ومهام كبيرة في عملية التغيير والتنمية بمؤسسات تربية الطفل.

ويظهر هذا الدور في العلاقة بين الهندسة الإدارية والمتابعة والتقييم من خلال وجود مجموعة من الضوابط علي الأداء ومنها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وأيضاً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال إحداث وتحفيز الإبداع والابتكار لدي العاملين بالمؤسسة ، كما تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية تقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر، منها ملاحظة الأداء ومتابعة والأنشطة، وتوثيق التجارب والممارسات الناجحة، وفقاً للتالي:-

- تنوع وسائل وطرق وآليات المتابعة والتقييم بما يتيح الفرصة للتعرف علي المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل أول بأول والعمل على حل هذه المشكلات سريعة .
- وجود خطة للمتابعة والتقييم للمؤسسة تعتمد على تحقيق أهداف محددة وفق مؤشرات أداء واضحة .
- تمكين العاملين من المؤسسات التربوية من عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم واستخدام ادوات تقييم مختلفة لقياس الأداء
- توافر أدوات قياس ومتابعة متنوعة تشمل الزيارات والمقابلات وفحص الوثائق والاستبيانات والاستفادة منها في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن ما تحقق من عملية التخطيط
- العمل علي توافر معايير ومواصفات الجودة المطلوبة في جميع أنشطة وعمليات المؤسسات، والتأكد من تطبيق المؤسسة معايير الجودة والاعتماد
- مشاركة العاملين في المؤسسات التربوية في عملية المتابعة والتقييم، والتأكد من توفير البيانات المعلومات عن عملية التنمية والتغيير التي تتم بالمؤسسة لدي جميع العاملين بالمؤسسة
- التعامل بموضوعية ووضوح حول المشكلات والعقبات والتي تواجه عملية لتغيير والتنمية بالمؤسسة ومشاركة الأفكار التي تساعد في حل هذه المشكلات - .التعامل بشفافية وعدالة في عملية التقييم الأداء العاملين بالمؤسسة وفق ضوابط ومعايير محددة، والتأكد من أن جميع العاملين على دراية كافية بها(احمد ماهر مبادي: ٢٠١٠، ص ٩٣).
- جدير بالذكر أن عملية التقييم في مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة تتطلب مجهودات كبيرة من أجل النهوض بمؤسسات تربية الطفل وفق أسس موضوعية وبناء على أهداف بعيدة المدى يمكن تحقيقها بمشاركة جميع الأطراف المعنية وفق منظومة تقييم متكاملة الأركان بداية من تحديد العمليات المراد تقييمها، وآلية التقييم، وطرق جمع المعلومات، وتحديد الأدوات المناسبة لعملية التقييم، وتحليل البيانات والوصول إلى قرارات صحيحة تخدم عملية تنمية وتحسين المؤسسات التربوية في مصر .

إعادة هندسة التنمية المهنية في المؤسسات التربوية

التنمية المهنية للمعلم تعني توفير أساليب التدريب المعلمين في الجوانب الفنية والإدارية سواء داخل المدرسة أو بتعاونها مع جهات أخرى بالإضافة بإمدادهم بالمعلومات التنموية وإكسابهم المهارات الخاصة بها كحلا لمشكلات، وصنع القرارات، والعمل في فريق (سلامة عبد العظيم حسين ص152).

والتنمية المهنية تؤدي دورا كبيرا في تزويد المعلمين والعاملين بمهارات الإدارة والتدريس المناسبة وفي مساعدتهم علي تنمية الثقة في أنفسهم وتنميةها، وفي توضيح أدوارهم وإعدادهم للاضطلاع بمسئولياتهم الجديدة، وإن التحول عن النمط التقليدي لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة قد ارتبط بظهور الاتجاه العام نحو الارتكاز إلى المدرسة الذي يتفرع بدورة إلي اتجاهين فرعيين هما) سهير عبد اللطيف ابو العلا : ، ص ص 341-442).

- فعالية المدرسة :أي نجاحها في تحقيق الامتياز والتفوق من خلال ما تخرجه من مخرجات
- قدرة المدرسة على تنمية ذاتها وتحسين أدائها : وفي هذا الجانب يتضح دور القيادة التحويلية التي تعمل على مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية، وتحفيزهم على الاندماج

إعادة هندسة التنمية المهنية للعاملين بمؤسسات التربية.

قدمت بعض الدراسات الميدانية أهم الخطوات التي تمر بها عملية إعادة هندسة التدريب لتنمية التنمية المهنية للعاملين بمؤسسات التربية، وخصت إلى أنها تمر بخمس خطوات أساسية وهي :

الخطوة الأولى : دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة وذلك من خلال:
(أحمد ماهر ٠ ص 96)

أهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب .
الخطوة الثانية : توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة :

يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة كما يلي :

- المتطلبات التنظيمية وذلك بتوفير :قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة التدريب في الهيكل التنظيمي، وإعادة هيكلة النشاط المستهدف التدريب في المنظمة، بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء، تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف (قسم التدريب)
- المتطلبات البشرية :ذلك بالإعداد الجيد للمدرسين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، بالإضافة إلى إقناع وتأهيل الأفراد المعلمين الإدارة المرتبطين بعملية التدريب، داخل المؤسسة القبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل .وبناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا وتنمية التزام الأفراد بخدمة العميل. (حسين بشير 2004 ، ص35).
- المتطلبات المادية وتشمل: توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية، وإدخال

نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والإنترنت والاتصال عن بعد، وكذلك الاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة .
الخطوة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب:

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :

- تحديد أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي .
- تنمية دور المسؤولين عن التغيير من خلال:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، من أجل إكساب الأفراد المعلمين) مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة، والتأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم العلمية، التكنولوجية (الأدبية) بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتنمية وتحسين الأداء في التعليم، وتوفير مصممي البرامج التعليمية، خاصة البرامج الفنية والتكنولوجية، سواء من داخل قسم التدريب أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء، وتحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب ويحقق الأهداف.
- دور المدربين في إعادة هندسة العمليات هو أن يكون المدرب ملماً إماماً كافياً بالتكنولوجية المستخدمة في قسم التدريب خاصة استخدامات الحاسب الآلي، والتعامل مع شبكات الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني، وتنمية مهاراته التعليمية، وتنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، واكتشاف طرق جديدة في التدريب تتطلب مهارات جديدة .

الخطوة الرابعة: تقييم النتائج:

وتتطلب في هذه المرحلة أن تكون عملية التقييم: مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء التنفيذ، وبعد التنفيذ، اشترك المعنيين بالنشاط (التدريب) والمدربين والمتدربون في عملية التقييم، وتنمية الوعي بأهمية التقييم

الذاتي، وربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت، ويجب أن تكون عملية التقييم متتابعة ومتعددة الجوانب.

الخطوة الخامسة: التصحيح المستمر للأداء:

تحتاج هذه المرحلة في الإجابة على التساؤلات التالية: ما البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟ ما أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها؟ هل التكاليف في الوقت والمال والجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج؟ ما حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة؟ (ابناس الجارحي على ص 137-145)

ويتضح من العرض السابق لمراحل إعادة هندسة التدريب والتنمية أنها تسير في خطوات متتابعة بحيث تعتمد كل مرحلة على الأخرى وتعمل كل مرحلة على الوصول إلى الثانية وتكمل كل منهما الأخرى. بداية من قبول الإدارة العليا لعملية إعادة الهندسة وبالتالي سوف تعمل على توفير متطلبات إعادة هندسة التدريب والتنمية سواء كانت مادية أو بشرية، ومن ثم تعمل على تحفيز جميع الفرق على التطبيق العملي لمنهج إعادة الهندسة (وضع الأهداف ووضع نظام جديد وتحديد الاحتياجات، واعتماد آلية جديدة لتصميم البرامج وتنفيذها)، وبالتالي يكون لديها المقدرة على تقييم النتائج، ومتابعة الأداء والتصحيح المستمر للعمليات.

ثالثاً : إعادة هندسة المشاركة المجتمعية في المؤسسات التربوية :

إن المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ليست عملية بسيطة، بل هي علي غاية من الأهمية إذ تتضمن خطوات وآليات تتسم بالشمولية والمرونة الكافية لقبول مبدأ تقاسم المسؤولية والسلطة والموارد مع منظمات وهيئات المجتمع المدني، لذا فالمشاركة في أحد الآليات التي تعكس مدى قوة العلاقات بين جميع المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع، وهي رؤية جديدة لتوزيع الأدوار بين مؤسسات التعليم وبين أفراد المجتمع أو بينها وبين المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص.

آليات إعادة هندسة المشاركة المجتمعية في المؤسسات التربوية : (رشيدة السيد أحمد الطاهر ، ٢٠٠٧، ص 34)

- وجود آليات تتسم بالشمولية والمرونة الكافية لقبول مبدأ تقاسم المسؤولية والسلطة والموارد مع مؤسسات وهيئات المجتمع المحلي .
 - إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم وكافة منظمات المجتمع المدني .
 - التنسيق بين المؤسسات التعليمية والجمعيات الأهلية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية للحد من مشكلات العملية التعليمية محلية .
 - زيادة مجالات الأنشطة التعليمية التي يمكن أن تتم فيها المشاركة المجتمعية سواء علي المستوي الفردي أو المؤسسة .
 - الاستفادة من الأفكار والممارسات التي تساعد في تنمية التعليم وحل مشكلاته، وذلك بربط المدرسة بالمجتمع المحلي
 - مشاركة القطاع الخاص في دعم وتجهيز المؤسسات التربوية طفل بالأدوات والاجهزة وبالمعدات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات .
 - تفعيل دور مجالس الأمناء والمعلمين في المؤسسات التربوية للقيام بدورها في دعم ومتابعة وإصلاح المؤسسات
- استخدام تكنولوجيا المعلومات :**

ويكاد الخبراء في هذا المجال يجمعون على أهمية وضرورة تقنية المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعلي أن تقنية المعلومات هي العامل الجوهري في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداة ووسيلة رئيسية في مشروع إعادة التصميم نفسه وفي اعتقادي أنه لا يمكن التفكير في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية دون الاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات سواء في مراحل مشروع إعادة التصميم أو في تفعيل العمليات الجديدة وتقنية المعلومات تسهل مشروع الهندرة في عدة مجالات: (Davenport, 1993.)

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا ورئيسا في عمليات إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم ويتضح هذا من إمكانية استخدامها في إنجاز المهام الآتية :

- توفير الاتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية (ديوان الوزارة، مديرية، إدارة، مدارس)، (المجلس الأعلى للجامعات، كليات، أقسام عن طريق شبكة اتصالات داخلية) (فاروق محمد فهمي ص 10-11).
- التكامل والترابط بين اجزاء العمل الواحد داخل المؤسسات التربوية لإنجاز عمليات مترابطة . تخيل حلول جديدة إبداعية لمشكلات وأزمات افتراضية لم تحدث بعد .
- القيام بمهام لم تكن متوفرة من قبل مثل تنظيم المؤتمرات والتدريب عن بعد .
- استخدام برامج المساعدات الآلية عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة المؤسسات التربوية في الحصول على الخدمات بالدق ةوالسرعة المطلوبة على مدار الساعة. (عاطف زاهر عبد الرحيم ، ص 65)
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر والاختبارات وإعادة تحديد كافة مستويات الأداء آليا .
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب ومستوى المتدربين .
- توفير البرامج التعليمية والمراجع على أسطوانات مدمجة مما يفعل التعليم الإلكتروني .

نظرا للأهمية الكبيرة للمؤسسات التربوية وتنشئة الاجيال بات لازمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية إدارة وتنظيم المؤسسات لمالها من أثر كبير في زيادة التواصل بين كافة عناصر ووحدات المنظومة التربوية في مصر، ولما لها من أهمية في حل الكثير من المشكلات التي تواجه إدارة مؤسسات ، وتوفير برامج التنمية الذاتية للعاملين بالمؤسسات ، وتوفير البرامج والتعليمية ، وكذلك

المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة في بناء على أسس علمية سليمة وبيانات ومعلومات دقيقة .

وبالرغم مما تحققه إعادة الهندسة للمؤسسة من فوائد ومزايا قد تصل إلى 70% من الأهداف العامة للإصلاح الإداري إلا أنها تتم علي عدة مراحل، ومن ثم فهي لا تتسم بالسرعة ولكنها عملية مراجعة مستمرة، كما أن الهندسة الإدارية تعتبر هي نقطة البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات شاملة، وهي إعادة تصميم العمليات الإدارية(منار محمد إسماعيل بغدادي: 2016م، ص41).

المراجع:

أولا المراجع العربية

- 1- أحمد إبراهيم احمد: الاتجاهات المعاصرة في التنمية التنظيمي بالمدارس - الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف ، إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١١م.
- 2- أحمد ماهر مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ٢٠١٠م.
- 3- أسامة محمد سيد على: إدارة التغيير التربوي، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
- 4- آمال وليد بندر: التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، مركز الدراسة وتطوير الموارد البشرية، 2014م
- 5- حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011م.
- 6- سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م.
- 7- محمد صبري حافظ، السيد محمود البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، 2009م.
- 8- نجدة إبراهيم علي سليمان: تنمية الإدارة المحلية في التعليم، رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، قسم أصول التربية. 2013م.
- 9- محمد السيد ، وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة التنظيم - التوجيه 10- الإشراف الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة ، عالم الكتب ، القاهرة، ٢٠٠٨م

ثانيا: المراجع الأجنبية

- (1)EL-sayed,A.M.,AL Mashikhi, K. M. A. M.,& AL Kithiri, F. M.: Developing Administrarive Performancn of School Principals in Dhofer Govrnorate from the Viewpoints of Teachers.International Journal of Humanities and Culturel Studies(IJHCS) ISSNn,2356-5926,4.
- (2) Robinson, Jill L : Connecting Leadership and Learning: Do Versatile Learners Make Connective Leaders- Higher Learning Research Communications, v6 n1 Mar 2016.
- (3) Obeidat, sh.,et.al:the link between high performance work practices and organizational performance, UK, employee relations ,vol. 38 issue:4, emerald group publishing limited, 2016,.
- (4)Jessica Baker: Improvement Philosophy–Literature review and Directions,UK.,an Internetonel Journal, Vol.22no1,2015. Singh J. Singh H .:Continuous,
- (5) Kartik, A, et. al,: Fundamentals of Management, International Journal of Research, Vol. 1, Issue. 11. 2014, P.350
- 6) Shafritz, Russell, Boric: introduction public ministration Pearson new international edition, eighth on person education limited, U.S.A, 2014,.