

آليات تطوير بعض العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة

إعداد الباحثة

الباحثة /إسراء عبدالحى علي محمود

معلم اول رياض أطفال

إشراف

أ.م.د / حنان عبدالستار محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة أسوان

أ.م.د / حنان البدرى كمال

أستاذ ورئيس قسم التربية

المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد

كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية تخصص التربية

المقارنة والإدارة التعليمية .

آليات تطوير بعض العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة
أ.م.د. / حنان البدرى كمال أ.م.د. / حنان عبدالستار محمود أ/إسراء عبدالحى علي محمود

مستخلص

هدف البحث الحالي إلي الكشف عن واقع العمليات الإدارية الأربعة في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان، ووضع آليات لتطوير العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من أجل وضع تصور مقترح وتطبيقه في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان لتطوير العمليات الإدارية لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة هذا البحث، تم تصميم استبانته طبقت علي عينة قوامها (١٤٣) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وموظفين وإداريين في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، توصل البحث إلي النتائج التالية.

وتوصلت الباحثة إلي مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

١. جاءت استجابات أفراد العينة حول واقع العمليات الإدارية "التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة" بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام لهذا المحور واقع العمليات الإدارية (٨١,٠٦) وانحراف معياري قدره (١٦,٧٠٠) وكانت درجة تحققه متوسطة.
٢. جاءت استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق آليات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات مرتفعة بتقدير (موافق)، وبلغت قيمة المتوسط لهذا المحور (٨١,٩٠) بانحراف معياري قدره (١٢,٠٩٢).

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، العمليات الإدارية، الإدارات التعليمية.

Abstract

Researcher name: Esraa Abdel-Hay Ali Mahmoud Suleiman.

Title of the Research: A suggested Proposal For Developing Some Administrative Processes in Educational Departments in The Light of The Reengineering Approach.. "Afield Study In Aswan Governorate".

Research Place: Aswan University - Faculty of Education
Department of Comparative Education and
Educational Administration.

The current study aimed at revealing the reality of the four administrative processes in the educational departments in Aswan Governorate, to develop mechanisms for developing administrative processes in the educational departments in Aswan Governorate in the light of an introduction to re-engineering the administrative processes. This is to develop a suggested proposal and apply it in the educational departments in Aswan Governorate to develop administrative processes. The researcher applied the descriptive approach due to its suitability to the nature of this study. A questionnaire was designed and applied to a sample of (١٤٣) department directors, heads of departments, employees and administrators in educational departments in Aswan Governorate. The following results were concluded:

١. Responses about the reality of the administrative operations "planning - organizing - directing - control" in the educational departments in Aswan Governorate were medium. The general average for this item was the reality of administrative operations (٨١.٠٦) with a standard deviation of (١٦,٧٠٠), and the degree of its achievement was medium.

٢. Responses about the degree of realization of the mechanisms of developing administrative processes in the light of the entrance to the re-engineering of operations were high with (agree), and the average value for this item was (٨١.٩٠) with a standard deviation of (١٢.٠٩٢).

Keywords: re-engineering of administrative processes, administrative processes, educational departments.

مقدمة البحث:

تأتي المؤسسة التعليمية في مقدمة المؤسسات التي تحتاج إلى التطوير المستمر لأساليبها الإدارية سواء كان ذلك في نوعية وجودة البرامج والتدريبات والخطط المقدمة فيها، حيث أن نظام إدارة التعليم له من الخصائص ما يجعله متميزاً من حيث أهدافه، وطبيعة مدخلاته ومخرجاته ونوعيته عن أي نظام إداري آخر، سواء كان هذا النظام سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو غير ذلك، أضف إلي هذا أن نجاح أنظمة أي مجتمع لا يتأتى إلا بنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بإعداد أفراد المجتمع وتأهيلهم تأهيلاً جيداً، لذلك نلاحظ أن التعليم قد حظي بأولوية متقدمة في استراتيجيات الإصلاح والتطوير وخططهما في الدول المتقدمة والنامية. (سهير، ٢٠١٠، ٣٤١)

ومن خلال خبرة الباحثة في المجال التعليمي والتربوي واطلاعها على عدد من الأبحاث المشابهة للبحث الحالي، فإن العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، الرقابة) من أكثر العمليات الإدارية الأساسية وذات أهمية في إدارة المؤسسة التعليمية والتي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل أساسي، وكثرة الانتقادات والمشاكل الموجهة لهذه العمليات، جعل من الأهمية تناولها بالإصلاح والتغيير من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يسعى البحث الحالي إلى الاستفادة من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إعادة تصميم العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية داخل محافظة أسوان خاصة أن هذا المدخل أثبت نجاحه في مؤسسات الأعمال والشركات الاقتصادية والمؤسسات التعليمية بما يمكن الاستفادة من نتائجه لتعميمها على بقية الإدارات التعليمية.

مشكلة البحث:

وقد استشعرت الباحثة من خلال عملها في القطاع التعليمي وتعاملها مع الإدارات التعليمية بوجود العديد من المشكلات التي تواجه العمل الإداري وبعض

السلبيات، ونواحي القصور، ورتابة الإجراءات وتعقيداتها فيما يتعلق ببعض العمليات الأساسية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) مما يؤثر على إنجاز العمل بين العاملين داخل الإدارات التعليمية وبين العدد الكبير من الأفراد الذين تتعامل معهم تلك الإدارات من معلمين، وموجهين، وإداريين، وفنيين وأيضاً يزيد شكوى المستفيدين من جودة الخدمة المقدمة.

وتأكيداً لما سبق فإنه يمكن توضيح المشكلات المرتبطة بالعمليات الإدارية في الإدارات التعليمية والتي تجعل وزارة التربية والتعليم تقوم بجهود جادة ولموسة على أرض الواقع للنهوض بالعملية التعليمية عامة والإدارات التعليمية بشكل خاص وذلك من خلال تبنى المداخل الإدارية الحديثة متمثلة في تطبيق اللامركزية وإعطاء الإدارات التعليمية بعض الصلاحيات، حيث أن هناك مجموعة من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) والتي تقف عائقاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة وذلك كما يلي : (حسن قاسم، ٨٦، ٢٠٢٠)

١. مشكلات مرتبطة بالتخطيط مثل: عدم وجود فلسفة ورؤية واضحة لعملية التخطيط، قلة البيانات والإحصائيات الأساسية، غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، مركزية التخطيط وقلة الكوادر البشرية.
٢. مشكلات مرتبطة بالتنظيم مثل: الخوف والرغبة من التغيير والتجديد، تعدد المستويات الإدارية وتكرار المناصب، ضعف توازن السلطة والمسؤولية، غياب التنظيم عن الإدارة التعليمية.
٣. مشكلات مرتبطة بالتوجيه مثل: قلة الحوافز المادية والمعنوية، غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة، ضعف أساليب الاتصال.
٤. مشكلات مرتبطة بالرقابة مثل: غياب الشفافية والمصارحة، انعزال المسؤولين عن الواقع الميداني، شكلية الإدارة وصورتها، ضعف الأساليب الرقابية.

كما أكدت بعض الدراسات وجود مشكلات تتعلق بالعمليات الإدارية في إدارات ومديريات التربية والتعليم، ورأت ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه الإدارات والمديريات لمسايرة التحولات الكبيرة في المداخل الإدارية الحديثة، وتحقيق الجودة، والوصول إلى معدلات عالية في الأداء والإنتاج، وضرورة الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات فيها. (عامر إبراهيم، ٢٠١٨، ٥)

لذا فإن البحث الحالي يهتم بتقديم بعض الآليات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية للاستفادة من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان لتطوير أداء الإدارة التعليمية فيما يخص العمليات الإدارية الأربعة، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما طبيعة العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما ملامح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣. ما آليات تطوير بعض العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٤. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتطوير العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمحافظة أسوان؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- (١) التعرف على طبيعة العمليات الإدارية المعنية بالدراسة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢) التعرف على ملامح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأدبيات التربوية المعاصرة .

٣) وضع آليات لتطوير العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٤) تقديم بعض التوصيات لتطوير العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أهمية البحث:

وتتضح أهمية البحث فيما يلي:

١. يسعى البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على أحد المداخل الإدارية الحديثة، ألا وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقه في الحقل التربوي.

٢. يحاول هذا البحث تقديم إضافة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة العلمية برفاد جديد من المعرفة، كما تفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا المجال.

٣. اهتمام البحث بالاستفادة من مدخل إعادة الهندسة في تطوير العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وهذا يعتبر تطبيقاً مستهدفاً في المجال التربوي.

٤. أن البحث الحالي قد يفيد المسؤولين في الإدارات التعليمية في تطبيق ما تتوصل إليه من نتائج للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المستقبل.

منهج البحث :

اعتمد البحث علي "المنهج الوصفي" لملاءمته لطبيعة البحث، وذلك للتعرف علي واقع العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية، ووضع آليات لتطوير هذه العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مصطلحات البحث :

أ. العمليات الإدارية: Operations Management

تعرف بأنها " أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل في البقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات والاتصال والقياس وغيرها من العمليات ".(ايمان عبدالرحمن، ٢٠١٨، ٧)

وتعرف الباحثة العمليات الإدارية إجرائياً بأنها " هي مجموعة الوظائف والأنشطة التي من خلالها يمكننا إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة " .

ب. مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية : Reengineer Administrative Processes

ويعرف بأنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية التي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء".(بيزان، ٢٠١٨، ٥٩)

ومن خلال ما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي الآتي:

يعرف البحث إعادة هندسة العمليات الإدارية إجرائياً على أنها " مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها تطبيق إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق إصلاحات جوهرية فائقة في أداء المؤسسات التعليمية وإحداث تغيير جذري مخطط و مدروس في عمليات (التخطيط - التوجيه - التنظيم - الرقابة) بما يحقق جودتها وزيادة إنتاجها " .

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: العمليات الإدارية: طبيعتها ومفهومها:

تعتبر "العمليات الإدارية" العمود الفقري للمؤسسات التعليمية فهي تقود الفكر والتنفيذ والعمل الإداري للمؤسسات التعليمية وذلك بانتظام مسيرة العمل الإداري بصورته العلمية، فاصبح من الضروري الاهتمام بتحقيق الجودة لتلك العمليات وتطويرها حتى تواكب التغيرات التي تطرأ على المؤسسة التعليمية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. (هنية، ٢٠١٣، ١٠٣)

تناول البحث العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية وذلك من خلال استعراض أربعة عمليات أساسية هي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، وذلك لما بينهما من تداخل وتكامل يُعد محور العملية الإدارية الإجمالية، بحيث تتكامل لدينا صورة عن العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية.

أ. عملية التخطيط الإداري:

تعرف "عملية التخطيط الإداري" أيضاً بأنه "العملية التي تتضمن وجود هدف أو مجموعة أهداف يسعى الإنسان إلي تحقيقها من خلال توظيف ما هو متاح له من وسائل تتمثل في موارد مادية وغير مادية واستغلال المعارف والعلوم والخبرات والقدرات". (محمود، ٢٠١٩، ٨٢)

ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية مقارنة مع بقية الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر ومن خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية، لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي مؤسسة فمن خلاله يتم تحديد أهداف المؤسسة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات موارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة. (زينب الأشوح، ٢٠١٩،

(٣٦١)

وهكذا فالتخطيط الإداري هو "عملية معرفية وإجرائية يتم من خلالها تحديد الأهداف العامة والفرعية ووضع برامج واستراتيجيات العمل وتنفيذها عن طريق اختيار الأساليب والوسائل وتوفير الإمكانيات اللازمة في الوقت الحاضر لمواجهة المستقبل".

• أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات التعليمية:

ينظر إلي أهمية التخطيط في المؤسسات التعليمية على أنه عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها، وتبرز أهمية عملية التخطيط في المؤسسات التعليمية أن هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم للتوجه نحو التخطيط ومن هذه القوى والعوامل زيادة الطلب على خدمات التعليم مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح المؤسسة التعليمية التقليدية القائمة، لذلك فالتخطيط سوف يساعد مؤسسات التعليم على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات، ومن أسباب اهتمام المؤسسة التعليمية بعملية التخطيط هي قدرتها على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفاعلية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات. (نوال الحناشى، ٢٠٢١، ٢٥٩)

وهكذا فإن عملية التخطيط من العمليات الهامة الضرورية، التي يجب على مدير المؤسسة التعليمية أن يعطيه الوقت والجهد اللازمين، وتكمن أهميته في كونه حجر الزاوية من حيث كونه المنهج العلمي الذى يرسم صورة العمل، فهو يساعد القيادات الإدارية علي تجنب العشوائية في العمل، واستثمار الوقت بكفاءة وتقليل الهدر في المال والوقت والطاقة، وكذلك يقدم قواعد إرشادية تساعد في الوصول إلي حلول لكثير من المشكلات الإدارية بشكل دقيق، ويسهم في أداء العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية.

ب. عملية التنظيم الإداري:

يعرف "التنظيم الإداري" بأنه "جميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف، وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة علي مدير محدد مع منحه السلطة اللازمة للإشراف علي هذه الأنشطة، فضلاً عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المؤسسة" (المغربي، ٢٠١٦، ٨٣).

ويعد التنظيم الإداري من الوظائف الأساسية لكل إدارة أو مؤسسة وسر من أسرار تفوق المؤسسات التعليمية، إذ يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أو جماعية، حيث يمكن من خلاله توفير الجهد والإكثار من فعاليته، كما يعد أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، كما يعد جزءاً من العملية الإدارية، حيث يستخدم أيضاً لأغراض كثيرة في المؤسسات التعليمية، من بينها إعلام العاملين بالمهام الموكلة إليهم، حتى لا يصبح العمل فوضوياً في المؤسسة. (لينا الخليوي، ٢٠١٧، ٢).

ويري البحث أن التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية، فهو "علم يدرس وحاجة ضرورية لكل العاملين في المؤسسات التعليمية، ولكي تكون الإدارة فعالة لا يكفي أن يكون هناك تخطيطاً وبرامج فعالة فقط، بل يجب أن يرافق ذلك تنظيماً جيداً، كل هذا يؤدي إلي قيام مناخ وبيئة صالحة للعمل".

• أهمية التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية :

تتمثل أهمية التنظيم التي تؤدي إلي نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق خطاها وأهدافها للعمل بقدرة عالية فيما يلي: (لينا الخليوي، ٢٠١٧، ٨)

١. تحقيق الأهداف المعدة سابقاً للمؤسسة التعليمية.

٢. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية، بما يعود بالنفع علي المؤسسة التعليمية.

٣. دعم روح التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات.

٤. الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية مثل جمع المعلومات والإحصاءات .

٥. تحديد العلاقات التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

٦. تحديد طرق التواصل والترابط بين أجزاء المؤسسة التعليمية من خلال نظام فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.

٧. تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد الثواب و العقاب.

ومما سبق نستنتج أن أي عمل لا يقوم علي التنظيم يصبح عمل فوضوي وعشوائي، فالتنظيم هو الأسلوب الذى يوصل إلي الأهداف من أقرب الطرق، وتبرز أهميته في تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم، كما يزود الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم أولاً بأول، ويحدد أسلوب العمل، كما يعتبر التنظيم أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض.

ج. عملية التوجيه الإداري :

يعرفها البحث هي "عملية مهمة ومكاملة لعمليات التخطيط والتنظيم، فهو عملية خاصة بإصدار التعليمات والأوامر والإرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين، وهو بذلك إرشاد وليست سيطرة ولا تسلط ذلك من أجل العمل علي تحسين المؤسسة التعليمية وتطويرها".

وتتضمن عملية التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، وذلك لأن عملية التوجيه

الإداري تحتل مكانة خاصة في العمليات الإدارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشرى الإنسانى في المؤسسة، وتسهم تلك العملية باعتمادها على فهم وتوجيه السلوك الإنسانى في سرعة تحقيق أهداف المؤسسة بدقة وسرعة، كما يعد توجيه العاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لإنجاز العمل بثقة وحماسة لكي تتحقق النتائج المرغوبة، حيث أن العاملين في أي مؤسسة أو مجال بحاجة إلي من يوجههم ويرشدهم لمواكبة المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة والارتقاء بمستوى أدائهم، وذلك لرفع مستوى الخدمة، فهو وسيلة فعالة في التقليل من حدوث الأخطاء وركيزة أساسية في تطوير العمل الإداري. (الغالى، ٢٠١٣، ١٤١)

ويعرف أيضاً هو "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك". (لندا سيد، ٢٠١٧، ١٦).

• أهمية التوجيه الإداري في المؤسسات التعليمية:

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف، وتوضح أهمية التوجيه في العملية التعليمية والتربوية من خلال توضيح أهداف العمل، ومساعدة العاملين والمشرفين على فهمها، ومعرفة ميولهم وقدراتهم ومشكلاتهم وتحديدها وحلها، وتنمية الاتجاه نحو العمل بروح الفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين، وتنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين، فهو يساعد على تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الأخطاء في الأداء، فهو يعتبر أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لإنجاز العمل لكي تتحقق النتائج

المرغوبة، فالتوجيه يضع المعايير والتعليمات والإرشادات للمهام والجهود بحيث تتماشى مع تحقيق الأهداف وبالتالي تشكيل الوحدات المتماسكة نحو الأهداف مما يسهل السيطرة عليها والتحكم بها. (أحمد أبو كريم، ٢٠١٦، ٢٩٧).

وهكذا فإن التوجيه الإداري هو عملية إدارية تربوية مهمة لها دور أساسي في تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة التعليمية، وتمثل مؤشراً لكفاءة القائدة والمديرين، فهو وظيفة إدارية حيوية يؤديها كل مدير، ويعطى كل مدير التوجيه لمرؤوسيه ويتلقى توجيهات تابعة من رئيسه، وبذلك يعتبر التوجيه الإداري هو القيادة الرشيدة والاتصال الفعال والتحفيز الجيد في العملية الإدارية، فهو يعمل على توجيه جهود العاملين لتقليل الأخطاء وتقديم الحلول والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات، وإحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز الأهداف.

د. عملية الرقابة الإدارية :

تعرف الرقابة الإدارية على أنها " نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق الأهداف"، فالرقابة بهذا المفهوم تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية والمخطط لها، وأن أي انحراف في هذه النتائج وخصوصاً السلبية منها يجب أن تكتشف وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة. (الشدقم، ٢٠٢٠، ٤٧٨)

وتعتبر الرقابة هي العمل الأكثر أهمية في الأعمال الإدارية، إذ أن جودة التخطيط وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء الأعمال المختلفة ليس له أهمية إذا لم يتبع ذلك التنفيذ السليم للخطط والالتزام بالتعليمات والقوانين واللوائح، وضمان أداء كل فرد بواجباته لتحقيق الأهداف، وهذا بدوره لا يتأتى إلا إذا وجد نظام رقابي جيد يضمن تلك الالتزامات، فالرقابة تعبر عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها

الإدارة بهدف تقييم ما تم إنجازه من أهداف، وهي ضمان أن يسير تنفيذ القرارات وفقاً للأهداف التي اتخذت لتحقيقها، والتأكد من أن سلوك الموظفين يتوافق مع تلك الخطط والأهداف، كما تتضح أهمية الرقابة في عمليات التقييم وتحديد المكافآت والعقوبات المستحقة عن الأداء والسلوك الوظيفي للأفراد، وهذا بدوره يتطلب وجود نظام رقابي فعال موضوعي ومحاييد خال من الاعتبارات الشخصية ومن محاربة أفراد علي حساب آخرين. (سلطان الديحاني، ٢٠١٧، ١٦٨)

ونستنتج مما سبق أن الرقابة الإدارية "عملية ديناميكية مستمرة، فهي نشاط إداري منظم يتم من خلاله قياس النتائج الفعلية للمؤسسة، وتعتبر جزء لا يتجزأ من العمل الإداري في أي مؤسسة، والمهمة الأساسية التي تسعى لها الرقابة الإدارية هي محاولة تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة وأهداف المؤسسة التعليمية نفسها، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنه لا يمكن تحقيق التوافق الكامل".

• أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

تظهر أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية من قدرتها على الربط بين الخطط والبرامج والقرارات المناسبة لتنفيذها وفق الأهداف، وأن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تنفذ، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة فمهمتها لا تقوم علي الضبط والمنع والمساءلة فحسب، وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة الإدارية في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة، فهي عملية ملازمة للتخطيط ضرورية في إدارة المؤسسة التعليمية، وتتلخص أهمية الرقابة الإدارية في الآتي: (نظيمة الجاف، ٢٠٢٠، ١٦٣)

١. تكمن أهمية الرقابة الإدارية حيث إنها من أهم وظائف المؤسسات التعليمية، حيث تؤدي إلى التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة التعليمية، فهي وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم المؤسسي، وبالتالي إصلاحها والعمل على منع تكرارها .
 ٢. تأتي أهمية الرقابة الإدارية من الناحية العملية والناحية النظرية إلي عدة اعتبارات منها كبر حجم الدور الذي تقوم به أجهزة المؤسسة، مما يتطلب إخضاع أعمالها لرقابة فعالة لضمان توافق أدائها وفق التشريعات وتحقيق المصالح العامة للمؤسسة التعليمية، والتأكد من حسن استخدام الموارد وضمان صدور القرارات على مختلف المستويات، والتأكد من تنفيذ هذه القرارات وأنها موضع احترام والتزام للجميع .
 ٣. تبرز أهمية الرقابة الإدارية في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العمليات الإدارية، فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف أثناء تنفيذ الخطة وتشعره بالوقت المناسب بضرورة تعديلها أو الأخذ بأحد الخطط البديلة .
 ٤. والرقابة لها صلة وثيقة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة التعليمية، وأيضاً الرقابة لها صلة بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق فيستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فاعليته .
- ومما سبق نستنتج أن الرقابة تشكل بُعْداً هاماً في العملية الإدارية، وذلك لأنها تهدف إلي الأنشطة والخطط التربوية والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة عن طريق أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية، فلا تعنى كشف الأخطاء فقط، وإنما تتخذ إجراءات تصحيحية لمسار العملية في حال وجود انحرافات.**

ثانياً: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية: طبيعته ومفهومه

يعتبر مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من أكثر المداخل الإدارية المعاصرة التي فرضت نفسها ولاقت قبولاً كبيراً واهتماماً متزايداً، فهو يعمل بصورة جذرية يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيله في بعض مداخل التطوير الإداري الأخرى، فإن هذا المفهوم يتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات وتدفق العمل، وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الخدمة المقدمة. (خطاب، ٢٠٢٠، ١١٩)

ويلقي البحث الضوء علي عدد من المفاهيم التي قدمت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونلاحظ أن المفهوم تعدد بأكثر من أسم مثل: الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة الإدارية، ولكن تختلف في الترجمة والصياغة ولكن تتفق إلي حد كبير في مضمونها، ومن هذه المفاهيم " هي استراتيجية إدارية فعالة تهدف إلي إعادة تنظيم العمليات الإدارية والرئيسية في أي مؤسسة كانت وخاصة التعليمية منها وإحداث عدد من التغيرات الجذرية لتطوير مهارات جميع العاملين في المؤسسة وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم لإحداث تغيرات جوهرية ونهضة شاملة في المؤسسة". (لصوي، ٢٠٢٠، ٢٩)

كما أنها تعرف " الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المؤسسات التربوية القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء ونوعية المخرج التعليمي، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل في المؤسسات التربوية، بشكل يساعد علي تحسين مخرجات العملية التعليمية خلال فترة زمنية قصيرة"، وتعرف أيضاً " هي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف، تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم؛ بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي". (الثبتي، ٢٠١٧، ٣٣٠)

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يمكن فهم الفكرة العامة والمنهج الذى يستند إليه هذا المفهوم فهو منهج ابتكاري لدى قيادات المؤسسة وإداراتها العليا، وورغبتهم في إجراء التغييرات الجذرية لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين، وتتضمن التعريفات والمفاهيم السابقة على عناصر تعريفية أساسية مشتركة فيما بينهم وهى كالآتي:(الدجني، ٢٠١٣، ٣٢٣)

- أن يكون التغيير أساسياً (**Fundamental**): إن إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تتقيد بافتراضات راسخة معينة أو ثوابت مسبقة فهي تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب المستخدمة بل تتجاوز إلى الأعمال نفسها.
 - أن يكون التغيير جذرياً (**Radical**): ويعنى بذلك أن يكون المطلوب له معنى وقيمة من الجذور وليس سطحياً يتمثل في تحسين أو تعديل أو ترميم ما هو موجود وتعبير جذري مستخلص من الكلمة اللاتينية (**RADIX**) وذلك يعنى التغيير من الجذور والتخلص من القديم تماماً.
 - ان يكون التغيير في العمليات (**Processes**): إن إعادة هندسة العمليات الإدارية ترتكز على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات فهي تركز على العملية ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.
 - أن يكون التغيير فائقاً (**Dramatic**): فإعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وليس التحسينات الطفيفة حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأداء العمل، بينما يتطلب التغيير الكلى لنسف القوالب القديمة تماماً، واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
- وبذلك يتبين أن من أبرز ما يميز أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أنها تختلف عن أساليب التطور التقليدية، فهو الأسلوب أو العملية التي تبدأ من نقطة الصفر، وترتكز علي العمليات الإدارية الأعلى نشاطاً وتهتم بالنتائج، وباحتياجات

متلقى الخدمة، وتقوم علي هيكله العمل علي العملية ككل، وتتميز بأنها تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية كلها، فهي تحدث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري تصحبها طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء لتغير معها كافة القوالب التقليدية لتستبدل بما هو مبتكر وحديث وملبى للحاجات .

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

❖ محور واقع بعض العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان :

جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعياري ودرجة تحقق أبعاد المحور الأول: واقع بعض العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان.

المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب البُعد	الأبعاد
٢١.٢٠	٤.٥٨٠	متوسطة	١	واقع عملية التخطيط
٢٠.٥٢	٤.٩٧٤	متوسطة	٢	واقع عملية التنظيم
١٩.٥٧	٤.٥٧٩	متوسطة	٤	واقع عملية التوجيه
١٩.٧٨	٥.١٤٣	متوسطة	٣	واقع عملية الرقابة
٨١.٠٦	١٦.٧٠٠	متوسطة		الدرجة الكلية للمحور الأول

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية "التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة " بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان، جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام لواقع العمليات الإدارية مجتمعة بالنسبة للمحور الأول بلغ (٨١.٠٦) بإنحراف معياري قدره (١٦.٧٠٠)

وكانت درجة تحققه متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد علي النحو التالي: بالنسبة للمحور الأول (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة): بعد واقع عملية التخطيط في المرتبة الأولى بمتوسط (٢١.٢٠) وانحراف معياري (٤.٥٨٠)، وبعد واقع عملية التنظيم في المرتبة الثانية بمتوسط (٢٠.٥٢) وانحراف معياري (٤.٩٤٧)، وبعد واقع عملية الرقابة في المرتبة الثالثة بمتوسط (١٩.٧٨) وانحراف معياري (٥.١٤٣)، وبعد واقع عملية التوجيه في المرتبة الرابعة بمتوسط (١٩.٥٧) وانحراف معياري (٤.٥٧٩).

◆ المحور الثالث: الآليات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية
بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إعادة الهندسة:

• بعد التخطيط الإداري:

- أن تتبنى الإدارة التعليمية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- إيجاد رؤية ورسالة وأهداف للإدارة التعليمية متفق عليها من جميع أعضاء الإدارة.
- توسيع مهام العاملين عند التخطيط لأنشطة المؤسسة التعليمية .
- مراجعة أهداف المؤسسة التعليمية بشكل دورى للتأكد من صلاحيتها لمستجدات العصر .

- قناعة القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية بأهمية تطوير الأداء الإداري.
- تطوير هياكل الإدارة التعليمية بما يتلاءم مع مدخل إعادة هندسة العمليات .

• بعد التنظيم الإدارية:

- اعتماد معايير عالية من الشفافية في اختيار أعضاء الإدارة التعليمية .
- ارتكاز الهيكل التنظيمي علي العمليات الإدارية وليس التقسيمات الإدارية .
- توفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة للرجوع إليها .
- توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع الإداري.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات في جميع الإدارات والأقسام.
- إيجاد هيكل تنظيمي مرن قادر علي التكيف مع المتغيرات .

- أن توافر كوادر إدارية تتناسب مع حجم المهام والاختصاصات الخاصة بالإدارة التعليمية.
- الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية في المؤسسة التعليمية .
- تشجيع العاملين علي استخدام التقنيات الحديثة .
- السعي لإتاحة الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ أهداف وخطط المؤسسة التعليمية.

• بعد التوجيه الإدارية:

- حرص الإدارة علي توضيح رؤية ورسالة المؤسسة وإيصالها لجميع العاملين بالإدارة التعليمية .
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية التخطيط والتنظيم .
- توفير نظام تحفيز فعال يشجع العاملين والإداريين علي التميز والتجديد والابتكار.
- عقد دورات تدريبية للهيكل الإداري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها وكيفية تطبيقها .
- تفعيل التعاون والتواصل بين أعضاء الإدارة التعليمية والعمل بروح الفريق .
- أن تنتقي الإدارة خطوات تطوير العمليات الإدارية للتخلص من الأشياء التي ليس لها قيمة وتهدر الوقت.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء المؤسسة التعليمية علي كل المجالات الحديثة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- تكوين فريق إداري يختص بمتابعة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

• بعد الرقابة الإدارية:

- توفير فريق للتقييم المستمر بالإدارات التعليمية لتحديد مجالات التجديد والتطوير.
- تقويم مدي رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من الإدارة وذلك من خلال المسح الشامل بشكل دوري.

- إيجاد مؤشر لقياس إنجاز المؤسسة التعليمية يراجع بشكل دورى .
- أن تتبنى القيادة طرق رقابية مستمرة لمتابعة نتائج التحسين بشكل دورى .
- تدقيق الإدارة التعليمية في مراجعة الأخطاء المكتشفة لمعالجة أسبابها الجذرية .
- أن تتبنى الإدارة التعليمية طرق رقابية مستمرة لمتابعة نتائج التحسين بشكل دورى .

المحور الرابع: توصيات البحث:

- تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان، من خلال إنشاء إدارة لإعادة هندسة العمليات، تتضمن وحدة متخصصة لكل عملية من العمليات الإدارية (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة).
- تبني التصور المقترح والعمل علي تطبيقه في الإدارات التعليمية.
- نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في المؤسسات التعليمية، من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة.
- عقد الدورات التدريبية لجميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين في الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان، حول إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.
- وضع دليل تنظيمي يتم فيه توضيح إجراءات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة، وكيفية تطبيقها علي أرض الواقع.
- العمل علي نشر وتعميق الوعي بأهمية تطوير العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة الهندسة من خلال الندوات، والمؤتمرات، وإصدار النشرات.

المراجع:

- (١) سهير عبداللطيف أبو العلا: " تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر . اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة بنى سويف - كلية التربية، رقم المؤتمر (١٨)، مجلد (٢)، ٢٠١٠.
- (٢) فوزية بنت عبدالرحمن بن سالم: " استخدام مدخل إدارة التغيير في إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بالتعليم الجامعي"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مجلد (١)، عدد (٧)، ٢٠١٥.
- (٣) حسن قاسم حسن محمد، الإدارة بالتجوال مدخل لتطوير الإدارة التعليمية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠.
- (٤) عامر إبراهيم عمرو : مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ٢٠١٨.
- (٥) ايمان جميل عبدالرحمن: " واقع تطبيق الادارة الالكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الاردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، مجلد (٢٦)، العدد (٦)، ٢٠١٨.
- (٦) هنية جاد عبد الغالي، المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسوان، ٢٠١٣.

(٧) زينب صلاح الأشوح، الاقتصاد الإداري الإسلامي، القاهرة، دار الكتب المصرية، ٢٠١٩.

(٨) محمود عبدالحى: "مفاهيم التخطيط ومتطلبات تطبيقه حالياً في مصر"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، عدد خاص، ٢٠١٩.

(٩) نوال الأمين صالح الحناشي: " دور التخطيط الاستراتيجي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، عدد (٣)، ٢٠٢١.

(١٠) لينا سليمان الخليوي: "التنظيم الإداري في الإسلام وتطبيقاته التربوية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، عدد (١٨)، ٢٠١٧.

(١١) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.

(١٢) لندا عبدالله سيد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان، ٢٠١٧.

(١٣) سلطان غالب الديحاني: "تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، مجلد (٤١)، عدد (٢)، ٢٠١٧.

(١٤) العنود مرزوق الشدقم: " واقع الرقابة الإدارية وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقابلية للتغيير الإيجابي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها-كلية التربية، مجلد (٣١)، عدد (١٢٤)، ٢٠٢٠.

- (١٥) نظيمة أحمد رحيم الجاف: " دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية"، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية*، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد (١٥)، ٢٠٢٠.
- (١٦) أحمد إبراهيم محمد خطاب وآخر: "إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (٢٧)، عدد (١٢٥)، ٢٠٢٠.
- (١٧) وفاء محمد لصوى: " أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة ، من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة تطبيقية علي المدارس الحكومية في قسبة عمان"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد (٤)، عدد (١٤)، ٢٠٢٠.
- (١٨) حمد بن عثمان الثبتي: "تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب عضو الجمعية العلمية لكليات التربية بالجامعات العربية، عدد (٨٢)، ٢٠١٧.
- (١٩) إياد على الدجنى: " أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، *مجلة جامعة دمشق*، كلية التربية جامعة دمشق، مجلد (٢٩)، عدد (١)، ٢٠١٣.