

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية / الإدارة التربوية
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة

إعداد الطالبة

أمل محمد علي أبو رحمة

إشراف

الدكتور / محمد عثمان الأغا

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية
بكلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

1433هـ - 2012 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

” وَقُلْ إِنَّمَا نَحْنُ بَشَرٌ مِثْلُكُمْ وَإِنَّمَا كُنَّا لَكُمْ فَاكِرِينَ ”

” وَإِنَّمَا كُنَّا لَكُمْ فَاكِرِينَ ”

(التوبة: 105)

إهداء

إلى روح و الذي الطاهر تين ر دمهما الله و أسكنهما فسيح جناته

إلى الأمل في مستقبل مشرق أبنائي الأعزاء جعلهم الله قررة

عين لي و لوطن

إلى من شاركني هموم الحياة ز و جي العزيز

إلى الأيادي الحانية إخوتي و أخواتي الأعزاء.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق ، الصادق الأمين ، سيدنا ونبينا محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله أجمعين .

أشكر الله العلي القدير وأحمده الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة ، وإخراجها إلى حيز الوجود داعية الله أن ينفع بها المسلمين .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجامعة الإسلامية وعمادة الدراسات العليا ، وكلية التربية وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية أصول التربية بالجامعة لما قدموه من جهد خلال فترة دراستي .

وأتوجه بالشكر الجزيل ووافر الامتنان والتقدير للدكتور : محمد عثمان الأغا لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، والذي لم يدخر جهداً في مساعدتي ، وكان كريماً في النصح والإرشاد فجزاه الله كل الخير .

كما وأشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وتقديم الآراء السديدة التي تزيد من قيمة هذه الرسالة

كما ويسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة ، وعلى ما قدموه من آراء قيمة ساعدت في إعدادها .

والشكر موصول الى المسؤولين عن دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية ومديري المناطق التعليمية لتقديمهم التسهيلات اللازمة لتطبيق أداة الدراسة ، ومديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على استجابتهم بتعبئة هذه الاستبانة .

كما أشكر إدارة مدرسة غزة الابتدائية المشتركة "ب" وعلى رأسها مديرة المدرسة السيدة : بهيرة أبو حمدة ، والتي لم تدخر جهداً في مساعدتي لإتمام هذه الرسالة ، فجزاها الله خير الجزاء .
وخالص الشكر والامتنان لابني الغالي ماهر الذي أخذ على عاتقه طباعة هذه الدراسة بشكل كامل .

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان لكل من كان له دورا في إتمام هذا الجهد المتواضع ، وأسأل الله أن يجز الجميع عني خير الجزاء .

الباحثة/أمل محمد أبو رحمة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	من هدي القرآن
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	اسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
9	الجزء الاول: الاتصال الإداري المدرسي
10	مفهوم الاتصال
12	الاتصال الإداري
12	الاتصال المدرسي
13	وظائف الاتصال المدرسي

14	خصائص الاتصال المدرسي
15	أهمية الاتصال المدرسي
18	أهداف عملية الاتصال في الإدارة المدرسية
19	معوقات الاتصال المدرسي
22	مقومات الاتصال الفعال
25	شبكات الاتصال
26	أنواع الاتصالات الإدارية
30	عناصر الاتصال المدرسي
39	وسائل عملية الاتصال
46	توظيف التقنيات الحديثة في الاتصال المدرسي
51	واقع الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة
54	البرامج التطبيقية للاتصال الإلكتروني المدرسي
61	الجزء الثاني: الهندسة الإدارية
61	ماهية الهندرة
64	عناصر الهندسة الإدارية
65	المداخل الإدارية لمنهجية إعادة الهندسة
66	مبادئ إعادة الهندسة
68	أهداف الهندسة الإدارية
69	أهمية مدخل إعادة الهندسة
74	خصائص مدخل إعادة الهندسة
75	الهندرة وعلاقتها بالمداخل الإدارية الأخرى
78	المؤسسات التعليمية التي تطبق عليها الهندرة

79	سمات المنظمات التي تتبنى مدخل إعادة الهندسة
80	متطلبات تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة
84	عوامل نجاح الهندسة الادارية
85	عوامل فشل الهندسة الادارية
86	دور تكنولوجيا المعلومات في هندرة منظومة التعليم
87	مبررات الحاجة لإعادة الهندسة
90	الهندرة وامكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية
93	مراحل تطبيق الهندسة الادارية
96	الفصل الثالث الدراسات السابقة
97	اولا: الدراسات التي تناولت الاتصال الاداري
97	الدراسات العربية
107	الدراسات الاجنبية
108	ثانيا: الدراسات التي تناولت الهندسة الادارية
108	الدراسات العربية
119	الدراسات الأجنبية
126	ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة
129	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
130	منهج الدراسة
130	مجتمع الدراسة
131	عينة الدراسة
132	ادوات الدراسة
133	صدق وثبات الاستبانة الأولى

140	صدقو ثبات الاستبانة الثانية
142	اجراءات الدراسة
143	المعالجات الإحصائية
144	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها
145	اولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
149	ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
153	ثالثا :النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
162	رابعا :النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
171	توصيات الدراسة
172	مقترحات الدراسة
173	الفصل السادس: التصور المقترح
174	مبررات التصور
174	أهداف التصور
180	إمكانية تطبيق التصور المقترح
181	خطوات مقترحة لتطبيق التصور المقترح
182	المراجع
182	المراجع العربية
189	المراجع الاجنبية
189	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
128	إعداد مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة حسب المنطقة التعليمية	4-1
129	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخدمة	4-2
131	عدد فقرات الاسباننتين في صورتها النهائية	4-3
132	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء فعالية الاتصال الإداري	4-4
133	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستمارة الأولى قبل وبعد التعديل	4-5
133	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستمارة الأولى	4-6
134	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء توافر تكنولوجيا المعلومات	4-7
135	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء عوامل بيئية داعمة للتغيير	4-8
136	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء توافر تكنولوجيا المعلومات	4-9
137	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الرؤية الإستراتيجية	4-10
138	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل وبعد التعديل للاستمارة الأولى	4-11
139	معامل الارتباط بين كل بعد الدرجة الكلية للاستمارة	4-12
140	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستمارة الثانية قبل وبعد التعديل	4-13
140	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستمارة الثانية	4-14
143	معيار تفسير نتائج الاستباننتين	5-1

144	التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال فعالية الاتصال الإداري واختبارات لعينة واحدة	5-2
147	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت)	5-3
148	اختبار ليفين لتجانس المجموعات	5-4
148	جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات واقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	5-5
149	اختبار ليفين لتجانس المجموعات	5-6
149	جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات واقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	5-7
150	التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال وجود قيادة داعمة للتغيير واختبارات لعينة واحدة	5-8
152	التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال عوامل بيئية داعمة للتغيير واختبارات لعينة واحدة	5-9
153	التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال توافر تكنولوجيا المعلومات واختبارات لعينة واحدة	5-10
155	التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال الرؤية الإستراتيجية واختبار (ت) لعينة واحدة	5-11
156	التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال الأفراد وفرق العمل واختبار (ت) لعينة واحدة	5-12
158	المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط الاستجابة والمتوسط الافتراضي للاستجابة	5-13
159	اختبار ليفين لتجانس المجموعات	5-14
160	المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطي استجابة الذكور والإناث	5-15

161	اختبار ليفين لتجانس المجموعات	5-16
162	جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات متطلبات هندسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	5-17
163	اختبار LSD للفرق في متوسط وجود قيادة داعمة للتغيير وفقاً للمؤهلات	5-18
163	اختبار LSD للفرق في متوسط عوامل بيئية داعمة للتغيير وفقاً للمؤهلات	5-19
164	اختبار LSD للفرق في متوسط الرؤية الإستراتيجية وفقاً للمؤهلات	5-20
164	اختبار LSD للفرق في متوسط الأفراد وفرق العمل وفقاً للمؤهلات	5-21
165	اختبار LSD للفرق في متوسط الدرجة الكلية وفقاً للمؤهلات	5-22
166	اختبار ليفين لتجانس المجموعات	5-23
167	جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات متطلبات هندسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير سنوات	5-24

ملخص الدراسة

" تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب " الهندرة "

هدفت الدراسة الى التعرف على سبل تطوير الاتصال الاداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الهندرة (الهندسة الادارية) وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها ؟
 - هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي)؟
 - ما درجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها ؟
 - هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟
 - ما سبل تطوير الاتصال الإداري باستخدام أسلوب الهندرة في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها .
- كما قامت الباحثة بتصميم استباننتين ،الأولى مكونة من (24) فقرة لقياس (درجة فاعلية الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث) والثانية لقياس (درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بمدارس وكالة الغوث) وهي مكونة من(57) فقرة موزعة في خمسة مجالات هي (وجود قيادة داعمة للتغيير، عوامل بيئية داعمة للتغيير، توافر تكنولوجيا المعلومات، الرؤية الاستراتيجية، والأفراد وفرق العمل) .

وتم التأكد من صدق الاستباننتين بطريقتين ،صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتهما بطريقتين : التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرو نباخ ، وتم توزيع الاستبانة على عينة

الدراسة المكونة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية للعام الدراسي (2011-2012) والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة واستجاب منهم (220) بنسبة استرداد (92.5%) . ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام (برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) - معامل ارتباط بيرسون - التجزئة النصفية ،ومعامل ألفا كرو نباخ للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ،واختبار (ت) لعينتين مستقلتين ،وتحليل التباين الأحادي) .
ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

1. درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كبيرة بنسبة (68.4%)

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لفاعلية الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي ،وعدد سنوات الخدمة) .

3. جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارسهم بدرجة عالية بنسبة (77.97) ،كما حصلت مجالات متطلبات الهندسة الإدارية على الأوزان النسبية التالية (وجود قيادة داعمة للتغيير (82.2)) ،(عوامل بيئية داعمة للتغيير (71.7)) ، توافر تكنولوجيا المعلومات (76.8) ،الرؤية الاستراتيجية (81.4) ومجال الأفراد وفق العمل (72.2) .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري تعزى للجنس أو سنوات الخدمة .

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندسة الادارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الدكتوراه عن الماجستير والبيكالوريوس عن الماجستير

وفي ضوء تلك النتائج ،خرجت الدراسة بتصوير مقترح لتطوير الاتصال الإداري باستخدام الهندرة ،واشتمل هذا التصور على :

1. دمج بعض العمليات في عملية واحدة .

2. إضافة عمليات جديدة .

3. تطوير عمليات قائمة .

4. إلغاء عمليات غير ضرورية .

Abstract

"Developing Administrative Communication at UNRWA Schools in the Gaza Governorates Using the Paradigm of Re-Engineering"

The study aims to identify the possible methods to develop administrative communication within UNRWA schools in the Gaza **Governorates** under the paradigm of 're-engineering'. The study seeks to do so by answering the following research questions:

- How effective is administrative communication within UNRWA schools in the Gaza **Governorates** from the point of view of schools' head teachers?
- Are there statistically significant differences at the value ($0.05 \leq \alpha$) in the average of appreciation of schools' head teachers in UNRWA schools in the Gaza **Governorates** concerning the effectiveness of administrative communication according to the study's variables (gender, years of experience, educational degree)?
- To which extent are the requirements of communication re-engineering available UNRWA schools in the Gaza **Governorates** from the point of view of schools' head teachers?
- Are there statistically significant differences at the value ($0.05 \leq \alpha$) with regard to the average of appreciation of schools' head teachers in UNRWA schools in the Gaza Governorates concerning the availability of the requirements of communication re-engineering according to the study's variables (gender, years of experience, educational degree)?
- What are the venues to develop administrative communication in UNRWA schools using re-engineering?

In order to achieve the aims of the study, the researcher applied the descriptive analytical approach, for its appropriateness for this type of research in describing the study's subject-matter, analysis of the data, and identifying the interrelations among its components. Moreover, the researcher designed two questionnaire forms. The first form consisted of twenty-four paragraphs that cover the extent of the effectiveness of administrative communication at UNRWA schools in the Gaza Governorates. The second form consisted of 57 paragraphs that aim to measure the extent of the availability of the requirements of re-engineering administrative processes (i.e. re-engineering) at UNRWA schools in the Gaza Governorates. The latter questionnaire form covers five areas: 1) the presence of a supportive leadership for change; 2) environmental factors supportive of the change; 3) the availability of information technology; 4) strategic vision; and 5) individuals and work teams.

The reliability of the questionnaire was confirmed by two ways: arbitration by experts in relevant fields and the reliability of the internal coherence of the questionnaire.

The validity of the questionnaire was also confirmed by two ways: Split-Half and Cronbachs Alpha Coefficient for internal consistency. The questionnaire was distributed to the study sample, which is composed of all the head teachers at UNRWA schools for the academic year 2011-2012 (238 head teachers), among whom 220 respondents filled out the questionnaire (i.e. 92.5%).

For the statistical analysis of the data, the researcher used the Statistical Package for Social Science (SPSS) software, the Person Correlation Coefficient, the Split-Half and Cronbachs Alpha Coefficient for percentages and averages, and the T-Test for two independent samples, as well as the one-way analysis of data.

The study shows the following results:

1. The degree of effectiveness of communication within UNRWA school in the Gaza Governorates is average at 68.4%.
2. There are no statistically significant differences at value ($0.05 \leq \alpha$) between the average appreciation of the sample concerning the effectiveness of administrative communication within UNRWA schools that can be referred to the study's variables (gender, years of experience, educational degree).
3. The appreciation by head teachers of UNRWA school as to the availability of administrative engineering is relatively high, at 77.97%. the various requirements of administrative engineering received the following scores: 1) the presence of a supportive leadership for change (82.2%); 2) environmental factors supportive of the change (71.7%); 3) the availability of information technology (76.8%); 4) strategic vision; and 5) individuals and work teams (72.2%).
4. There are no statistically significant differences at value ($0.05 \leq \alpha$) between the average appreciation of the sample concerning the availability of the requirements of communication re-engineering according to the study's variables of gender or the years of experience.
5. There are statistically significant differences at value ($0.05 \leq \alpha$) between the average appreciation of the sample concerning the availability of the requirements of communication re-engineering according to the study's variable of educational degree, whereby respondents who hold PhD degrees scored an average higher than the holders of Bachelor and Master degrees.

In light of these results, the researcher proposes a solution for developing administrative communication by using re-engineering and this includes:

1. Merging some operations in a single operation.
2. Adding new operations.
3. Developing existing operations.
4. Cancelling unnecessary operations.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

* مقدمة

* أسئلة الدراسة

* فرضيات الدراسة

* أهداف الدراسة

* أهمية الدراسة

* حدود الدراسة

* مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

لقد اتسمت السنوات الماضية بتطورات ، وتحديات عديدة ، وتقدما عالميا هائلا ، امتدت آثاره على جميع مناحي الحياة ، وأصبح لزاما علينا مواكبة هذه التطورات الهائلة ، والاستفادة منها في تطوير كافة المؤسسات، وتغيير أسلوب العمل فيها ، كون الأساليب التقليدية لم تعد هي الأقدر على التعامل مع التطورات الحديثة ، وهذا بدوره أدى إلى تطوير مفاهيم العمل وأساليبه ، ليتماشى مع تلك التطورات ، واستخدام أساليب شتى في سبيل الاستفادة من قدرات الأفراد ، واستثمار طاقاتهم وإبداعاتهم ، وتوظيفها لتتماشى مع المفاهيم العصرية والتطورات المستمرة لإعداد جيل واع لديه القدرة على التعايش مع متغيرات العصر، وقادر على التكيف مع فلسفة ومتطلبات عصر العولمة. وترى (عماد الدين ، 2001) أن المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ، وما ذلك إلا لأن التربية هي المدخل الأساسي إلى التنمية الشاملة ، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات عند تعرضها للمصاعب ، وإذا كانت المؤسسات التربوية هي الأداة الحيوية في المجتمع ، فإنها بحاجة إلى عملية إصلاح وتطوير مستمرة ، كونها المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته ، لذا فإن الحاجة ملحة الآن لإحداث تحول جذري في الأنماط الإدارية التقليدية ، نحو أنماط إدارية جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية

(عياصرة، والفاضل ، 2006 : 13)

ولما كانت عملية الاتصال العصب الرئيسي لعملية القيادة ، كونها تحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة ، وحيث إن الاتصال الفاعل كان له الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية من تقدم وتطور في جميع الميادين الثقافية والاجتماعية والتربوية ، وهو أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة " فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ، فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فالالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية" (عياصرة ، والفاضل ، 2006 : 27). "

والاتصال هو العنصر الذي يجعل التنظيم ممكناً، وهو الرافعة التي يمكن من خلالها تنفيذ وظائف الإدارة والتسيير، فالمدراء والمسؤولون الإداريون يوجهون عن طريق الاتصال، وينسقون من خلال الاتصال، وهم يوزعون الأدوار والمهام، ويخططون ويحافظون على السيطرة على الأمور عن

طريق الاتصال، فهل يمكن تصور أي فعل يقود إلى أي مكان دون اتصال" (نكبوديا ، 2010 : 194).

والإشاعات ، وتتأثر كفاءة الاتصال بدرجة انفتاح نظام الاتصال وصدقه واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي " (ستراك ، 2004 : 87).

ويرى عياصرة والفاضل(2006) أن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات ، هي نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الاتصال (عياصرة ، والفاضل ، 2006 : 14).

وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في مجال إدارة التعليم بسبب اتساع نطاق أطراف عملية الاتصال، خاصة عندما تمتد الرسالة التي تحملها عملية الاتصال من إدارة المدرسة للمعلمين ، ومنهم لجمهور الطلبة والعكس (عريفج ، 2007 : 127).

فالمدرسة منظمة اجتماعية، الاتصال يتم فيها من جميع جوانبها الحياتية، والعمل فيها يتم بواسطة الاتصال،

و لكي تقوم المدرسة بعملها على أكمل وجه ،وتحقق أهدافها ، فهي بحاجة ماسة الى شبكة اتصال فاعلة ، كما أنها جزء من نظام تعليمي كبير، وهي جزء من المجتمع ، فالاتصالات فيها ليست داخلية فحسب بل داخلية وخارجية .

ولقد حظي الاتصال باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية، وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المؤسسات و المنظمات ، وزيادة التخصص ، وتقسيم الأعمال ، وسرعة التغيير، والتطور العلمي والتكنولوجي، وما صاحبه من ظهور لأفكار وطرق جديدة لتحسين العمل (عطوى ، 2010 : ، 155).

وأكد (الكساسبة، 1996) "أن التقنية العالية التي يشهدها عصرنا الحالي تتطلب مستوى عالٍ من الاتصال ، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية" (ستراك ، 2004 : 87).

ولما كانت المبادئ والنظم الإدارية الحالية في مدارسنا ليست هي الأكفأ والأصلح ، ولا تتلاءم مع معطيات العصر ، فينبغي على مؤسساتنا أن تبادر و تعيد النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها ، للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة وجودة الأداء، واستثمار التقنيات الحديثة في الاتصال التربوي لما لها من فوائد عديدة ، حيث تسعى للارتقاء بالعملية التربوية والحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن . وترى الباحثة أن عملية الاتصال التربوي في مدارسنا تستدعي التجديد والتطوير ، ولا بد من تشخيص واقع هذه العملية وتطويرها بما يتناسب مع النهضة الإدارية الحديثة .

ولقد ظهرت مداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها أن تسهم في تطوير إدارة المنظمات ، وتعتبر الهندرة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في مؤسسات قامت بتطبيقها في

مجال الأعمال والسوق ، كما طبقت في الإدارة التعليمية بنجاح ، لذلك فإن تبني أسلوب الهندرة يعتبر مطلباً حيوياً الآن لإجراء التحولات والتغيرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان. فالهندرة هي وسيلة إدارية منهجية ، تقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطور جوهري وطموح في أداء المنظمات ، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (السلطان، 2001: 235) .

ويرى (قوي، 2007) أن إعادة هندسة العمليات منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المنظمة ، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار (قوي، 2007: 138) .

وأكد (حلمي، 2003) على أن المنظمات التي قامت بالتخلص من طرقها القديمة ، وبدأت بفكر ورؤى جديدة، حققت نجاحات مثيرة ، وأحدثت نقلات متميزة لأوضاع تلك المؤسسات ، مما جعل تبني منظور إعادة الهندسة يشكل ضرورة لإحداث التغيرات الضرورية المطلوبة في الإدارة المدرسية (حلمي ، 2003: 275) .

ومن هنا ترى الباحثة أن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات يعتبر من أفضل السبل وأكثرها فاعلية لتطوير الاتصال في المؤسسة التربوية حيث إن تطويرها أصبح ضرورة حتمية للقيام بمهامها على أكمل وجه كونها الوحدة الأساسية للتغيير التربوي .

ولقد شغلت الهندرة الكثير من الباحثين على المستوى الأجنبي والمحلي، وتعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، ومنها دراسة عون (د-ت) ، التي درست أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي ، وأكدت نتائجها على أهمية الهندرة ودورها المباشر في جودة التعليم العالي . ودراسة (عبدوس وولي، 2008) التي اقترحت إطاراً عملياً لتطبيق الهندرة في التعليم العالي. ودراسة (حنون، 2010) التي أكدت على ضرورة اعتماد أسلوب الهندرة الإدارية لزيادة جودة الإدارة التعليمية.

وعلى الرغم من أهمية الهندرة كأسلوب إداري أثبتت فاعليته ، إلا أنه يوجد ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت الموضوع بالدراسة ، ولعل تبني الهندرة كمنظور حديث يشكل ضرورة لمواجهة التحديات الحالية بطرق أكثر فاعلية .

مشكلة الدراسة والتساؤلات:

و تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما سبل تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة باستخدام مفهوم الهندرة؟

وينقرع منه الأسئلة التالية :

1. ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها ؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط تقديرات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي)؟
3. ما درجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها ؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟
5. ما سبل تطوير الاتصال الإداري باستخدام أسلوب الهندرة في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟

فرضيات الدراسة :

صيغت فروض الدراسة على النحو التالي :

1. درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية متوسطة
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من 5 ، من 5-10 ، 10 سنوات فأكثر) .
5. درجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة قليلة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) .
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة (أقل من 5 ، من 5-10 ، 10 سنوات فأكثر).

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. تقدير درجة فاعلية الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث.
2. حساب دلالة الفروق في متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري تعزى إلى متغيرات الدراسة.
3. توضيح أهمية استخدام الهندرة كمفهوم إداري حديث لزيادة كفاءة العمليات الإدارية .
4. حساب دلالة الفروق في متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة توفر متطلبات إعادة هندسة عمليات الاتصال الإداري تعزى إلى متغيرات الدراسة.
5. تحديد سبل تطوير الاتصال الإداري باستخدام أسلوب الهندرة في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة .

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

1. تنبع أهمية الدراسة من خلال تركيزها على الاتصال الإداري ، الذي يعد عصب العملية الإدارية لما له من دور بارز في تحقيق النجاح في المؤسسة التربوية .
2. أنها تسعى لتطوير الاتصال الإداري في الإدارة المدرسية باستخدام مفهوم حديث وهو الهندسة الإدارية.
3. تعد من الدراسات المحدودة التي تناولت الهندرة في المؤسسات التربوية وفي تطوير الاتصال الإداري في فلسطين على حد علم الباحثة .
4. توجه مديري ومديرات المدارس لأهمية استخدام وتطبيق أساليب إدارية حديثة.
5. قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة المدارس وطلبة الدراسات العليا والباحثون ، والمهتمون بالموضوع.
6. تفتح الباب لمزيد من الأبحاث والدراسات لتناول الهندرة الإدارية في الإدارة التربوية.

حدود الدراسة : تشمل هذه الدراسة الحدود التالية:

الحد الموضوعي :

اقتصرت الدراسة على تحديد درجة فاعلية الاتصال الإداري الإلكتروني في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وقياس مدى توافر متطلبات الهندرة في المجالات التالية: (وجود قيادة داعمة للتغيير، عوامل بيئية داعمة للتغيير، توافر تكنولوجيا المعلومات، الرؤية الاستراتيجية، والأفراد وفرق العمل) من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

الحد المكاني :

شملت الدراسة جميع محافظات قطاع غزة والمناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية فيها .

الحد الزماني :

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام (2011 / 2012) .

الحد المؤسسي :

اقتصرت الدراسة الميدانية على جميع المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

الحد البشري :

اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

مصطلحات الدراسة :

1. التطوير: عرفه (البرعي والتويجري، 1993)

هو نسق نظامي مخطط ومدير ، يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم ، وذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها (زقوت ،8:2007) وقد عرفته الباحثة اجرائياً : بأنه عملية منظمة تسير وفق خطوات محددة تهدف إلى إحداث تغيير وتعديل واقع الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بهدف تحقيق كفاءة عالية في عمليات الاتصال المختلفة فيها.

2. الاتصال الإداري: تعرفه (الحريري ، 2008) بأنه "عملية اجتماعية إنسانية ثقافية نفسية تهدف

إلى تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر والوقائع بطريقة واضحة ومفهومة ، باستخدام رموز ومفاهيم واضحة لا يقبل الشك، وبإطار يتفق مع قدرات الأفراد وحدود فهمهم، وذلك بقصد التأثير على سلوك الأفراد، أو الوصول إلى فكرة معينة، أو وجهة نظر صائبة".

كما عرفت الاتصال في الإدارة التربوية بمستوياته المختلفة ومن ضمنها الإدارة المدرسية على انه" نقل الأفكار والمعاني والمعلومات التربوية والتعليمية من مدير المدرسة إلى المعلمين والعاملين وبالعكس، سواء كان بواسطة الأسلوب الكتابي أو الشفوي أو وسائل أخرى، بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة ، وينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به، مما يؤدي إلى وحدة الهدف الموجود بحيث تحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية" (الحريري، 2008:97).

• وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية تفاعل ، يتم من خلالها تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة المدرسية المتمثلة في مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والإدارة التعليمية من جهة، وبين العاملين في المدرسة والطلبة والمجتمع المحلي من جهة أخرى ، بهدف الوصول إلى حالة من الفهم المتبادل ، فيما بينهم ، لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

3.الاتصال الإداري الفعال: هو الاتصال الذي يؤثر في الاتجاهات والأفكار والمشاعر والسلوك ، من خلال توظيف المستجدات الاتصالية واستخدامها في مجالات متعددة ، واختصار طول القنوات الاتصالية ، والابتعاد عن المركزية في الإدارة (الحريري ، 2008 : 99)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الاتصال الذي ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية بمختلف عناصرها وفعاليتها ويسهم في خلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين في المدرسة.

4.إعادة هندسة العمليات (الهندرة): عرف (قوي، 2007) إعادة هندسة العمليات بأنها: "إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة (قوي، 2007 : 137).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية ، تهدف إلى إعادة البناء التنظيمي للاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية للاتصال ، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء تلك المدارس ، يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة .

5.وكالة الغوث الدولية : هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار (302) بتاريخ (8 كانون أول / ديسمبر 1949) باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة متخصصة ومؤقتة ، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية . (مكتب الإعلام التابع للأونروا ، 1995 ، 1) .

6.مدارس وكالة الغوث: أي مؤسسة تعليمية غير حكومية او خاصة تديرها او تشرف عليها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وتقوم بتدريس المنهاج المتبع في المدارس الحكومية. (<http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=3>)

7.محافظات غزة : هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كيلومتر مربع ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إلى خمس محافظات هي محافظة الشمال ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس و محافظة رفح.(وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية 2006: 159)

الفصل الثاني

الإطار النظري

• الجزء الأول: الاتصال الإداري المدرسي

• الجزء الثاني: الهندسة الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على جزأين : يتناول الجزء الأول الاتصالات الإدارية المدرسية من حيث المفهوم العام للاتصال الإداري ، والاتصال المدرسي ، ووظائف الاتصال المدرسي و خصائصه وأهميته وأهدافه ومعوقاته وعناصره ووسائله ، و بعض البرامج التطبيقية للاتصال الإلكتروني المدرسي.

ويتناول الجزء الثاني ماهية الهندرة و عناصرها وأهميتها وأهدافها والخصائص العامة لها ، ومتطلبات تطبيقها وعوامل النجاح والفشل للهندسة الادارية ، ودور تكنولوجيا المعلومات في هندرة منظومة التعليم.

أولاً: الاتصال :

الاتصال صورة من صور النشاط الإنساني التي لا غنى للإنسان عنها ، فهو وسيلة لإشباع حاجاته ولإستقراره، وهو عملية اجتماعية لا غنى عنها خاصة في ضوء التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم ، و عملية الاتصال هي وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن الأفكار، وتعد عملية الاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة، وهي تساعد على نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة .

ويلعب الاتصال دوراً فاعلاً في حياة الفرد والمجتمع على حد سواء ، ويشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصالات على ضوء المستجدات المعاصرة وسيلة هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية بكفاءة وفعالية كبيرة ، كون الاتصالات الإدارية في المنظمات تعد ظاهرة إنسانية ، واجتماعية، ومسيسة ، ومدفوعة ، وهادفة ، لتحقيق غرض معين ، وهي مرتبطة بالسلوك الإنساني والدوافع المحركة له، والحوافز الكامنة في إشباع الحاجات الإنسانية بصورة أساسية (حمود، 2010: 21).

فالالاتصال وسيلة وليس غاية، وهو وسيلة في غاية الأهمية لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة في نجاح المنظمات (حريم، 2004: 244).

فهو وظيفة حيوية يتحتم على المنظمات القيام بها ، كونها تؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزائها الداخلية ، وكذلك في البيئة المحيطة، ولقد أصبح الاتصال الفعال هاجساً أساسياً لإبقاء سبل الإبداع والابتكار والتميز داخل المنظمات ، من خلال التفاعلات الجارية في مختلف العلاقات السائدة في المجتمع الإنساني(حمود، 2010: 21) .

المعنى اللغوي للاتصال:

جاء في المنجد ، كلمة اتصال من وصل ، وصل الشيء بالشيء أي لمه وجمعه . والاتصال هو ما يصل بين الشيئين ، تواصل الرجلان ضد تهاجرا ، اتصل بالشيء : التأم به ، بلغ وانتهى . (- - - - ، 2002 : 904) وجاء في لسان العرب : اتصال من مادة (وصل) وصلت الشيء وصلأ ، والوصل ضد الهجران وخلاف الفصل (ابن منظور الأفرقي - دار صادر - دت) ويتضح من ذلك ان كلمة اتصال تعني الصلة بين الأفراد أو بمعنى المشاركة حول فكرة او فعل معين .

المعنى الاصطلاحي للاتصال :

عرفه (القريوتي ، 2001) بأنه : " عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل " (القريوتي ، 2001 : 309) ويعرفه (المغربي ، 1995) أنه : " تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة . (العتيبي وآخرون ، 2007 : 202) . وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب عملية الاتصال بأنها : عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظم (السكرانة ، 2009 : 49) . ويعرفه (جلاب ، 2011) "أنه عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد والمجموعات هادفة إلى التأثير في السلوك" (جلاب ، 2011) ونجد أن التعريفات السابقة أجمعت على أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي ، تؤثر في السلوك الإنساني ، لإيجاد التفاهم والثقة بين الافراد ، وترى الباحثة إن الاتصال هو عملية تبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد عن طريق وسائل الاتصال بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف منظمة ما أو جماعة .

الاتصال الإداري :

هو نقل المعلومات والأفكار بصورة مستمرة بين الأفراد بعضهم البعض ، في جميع المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين والإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين ، أي هي شبكة تربط جميع أفراد التنظيم (حنفي ، 2002 : 128) وعرفه (حسان والعجمي ، 2007) بأنه : " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ، مما

يحقق التعاون الذهني والعاطفي بين أعضاء التنظيم، مما يساعد على الارتباط والتماسك لإحداث التأثير المطلوب في الجماعة نحو الهدف (حسان والعجمي، 2007 : 273)

وترى الباحثة أن الاتصال الإداري هو : شبكة تربط كل أعضاء التنظيم داخل المؤسسة تهدف لنقل الأفكار والمعلومات في كل المستويات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة .

الاتصال الإداري المدرسي :

"هو ذلك النشاط الإنساني الذي ينتج عنه تبادل الأفكار والأحاسيس والخبرات والاتجاهات والمعلومات والمهارات بين طرفين أو أكثر، بهدف تحقيق التفاهم والتفاعل بين أطراف العملية التعليمية، وصولاً إلى تحقيق ما رسم لهذا النشاط من أهداف (عبود، 2009 : 31).

وعرفه (عطوي، 2010) بأنه "تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد، في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين، مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (عطوي، 2010 : 90).

وعرفه (هاني عبد الرحمن، 2001) بأنه العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر وآخرين، من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية. (الطويل، 2001 : 26)

وعرفه (العجمي، 2008) بأنه "عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية". (العجمي، 2008 : 265)

وعرفه (فهيم، 1980) كما جاء في (حسان والعجمي، 2007) بأنه "نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة أو المعلمين أو من المعلمين إلى الناظر، أو من مجموعة من المعلمين إلى أخرى، سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي، أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة" (حسان والعجمي، 2007 : 272)

والاتصال المدرسي هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم من خلال نقل المعلومات من فرد لآخر ومن خلال هذا النقل يمكن تبديل السلوك وإحداث التغييرات المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة. (الحريري، 2008 : 97).

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن الاتصال المدرسي يركز على إحداث التأثير المطلوب في جميع أطراف العملية التعليمية، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية.

وترى الباحثة أن الاتصال الإداري المدرسي من المهام الرئيسية لمدير المدرسة، حيث يتم من خلاله ربط كافة وظائف المدرسة بشكل فعال يخدم أهدافها ويحقق الكفاءة والفعالية، وهو وسيلة المدير لتعريف العاملين بالمدرسة بأهدافها وتوزيع الاختصاصات واتخاذ القرارات وتوزيع العمل

والوقوف على مدى تقدمه وحل المشكلات ، وكذلك تقييم اداء المدرسة ، و ينبغي على القائد التربوي والتعليمي لكي تكون قيادته فاعلة ومؤثرة في الآخرين أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها المختلفة ، كون النجاح في العمل القيادي التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد التعليمي في الاتصال الفعال والمؤثر لتحقيقها .

وظائف الاتصال في المدرسة :

إن الاتصالات الفعالة تمكن المدراء من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف المدرسة ، و يساعد في تحقيق الكفاية والفعالية . و يمكن بيان وظائف ومهام الاتصالات فيما يلي :

1. إنشاء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد .
2. التفاهم والتفاعل بين الأفراد .
3. تبادل وجهات النظر والمبادرات والآراء والمقترحات .
4. الانفتاح على العالم الخارجي ومعرفة الأحداث والمستجدات .
5. إكساب الأفراد القيم والاتجاهات والعادات التي يقرها المجتمع .
6. تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
7. دراسة المشكلات التي تظهر في المدرسة وتحليلها وإيجاد الحلول الناجحة لها .
8. إكساب الأفراد المهارات والخبرات اللازمة .
9. تحفيز العاملين وتنشيط همهم .
10. قيادة الآخرين والتأثير فيهم وإقناعهم حول مواضيع معينة عن طريق الحوار البناء(الحريري،2010: 21

خصائص عملية الاتصال المدرسي :

الاتصال هو عملية تفاعلية يقوم بها الأفراد في المؤسسة المدرسية من أجل إحداث تغيرات مرغوبة في السلوك تتضمن النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة بفاعلية.

وحدث الاتصال يبدأ بفرد لديه أفكار أو معلومات معينة يريد نقلها لفرد أو مجموعة من الأفراد ، مستخدماً الرموز أو التعبيرات التحريرية بهدف بلورة رسالته ، ثم تنتقل رسالته عبر استخدام قناة معينة ، فيقوم مستقبل الرسالة بإعطاء ما يدركه من معنى للرموز أو التحويلات المستخدمة حسب فهمه لها ، وقد يأتي هذا الفهم متطابقاً لما أراد المرسل أو غير متطابق معه وتكون التغذية الراجعة وسيلة المرسل للحكم على اثر استجابة المستقبل للرسالة ومدى دقة إدراكه لها وعلى هذا فان عملية الاتصال عملية دائرية وليست خطية (الطويل ، 2001 :228)

وتتسم عملية الاتصال الإنساني بأنها عملية ديناميكية مستمرة ، دائرية تدور بين الجميع في نسق متفاعل ، ولا يمكن إعادتها إذ تتغير الرسالة مع تغير الزمن والجمهور ، ولا يمكن إلغاء أثرها ولو كان غير مقصود ، كما أنها عملية معقدة تحدث في مستويات مختلفة ضمن التفاعل الاجتماعي (الزغبي ، 2005 : 357)

وتتميز عملية الاتصال بعد خصائص حددها (الهاشمي ، 2001 ، والطويرقي ، 1993) فيما يلي :

1. الاتصال عملية ديناميكية أي تمثل نشاطاً حركياً متسلسلاً ، دائم التغيير ، والاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بين الناس ما من شأنه أن يغير في سلوكهم واتجاهاتهم .
2. الاتصال عملية مستمرة وغير محددة بفترة زمنية .
3. الاتصال عملية دائرية ، أي يشترك الأفراد بشكل دائري في الاتصال، فهناك إرسال واستقبال وتأثير وتأثر.
4. الحتمية الاتصالية ، أي لا يمكن للفرد تجاوز الاتصال كونه لا يستطيع العيش بدونه.
5. عدم إمكانية إرجاع الاتصال إلى الوراء ، ولهذا على الشخص أن ينتقي الكلمات ، والرسائل قبل طرحها تجنباً للندم.
6. الاتصال عملية متغيرة ، فهي تختلف من شخص لآخر ومن زمن لآخر .
7. الاتصال عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وشروط، ولذا يجب اختيارها بعناية لتحقيق النجاح .
8. رمزية الاتصال : حيث أن محتوى الفعل الاتصالي لا يخرج عن عالم الرموز والإشارات التي بدورها ترتبط ببعضها البعض وتشكل منظومة متكاملة في الفعل الاتصالي .
9. التفاعلية الاتصالية : فالتفاعل أساس العملية الاتصالية ، وهو عملية التأثير المتبادل بين أطراف العملية الاتصالية .
10. القابلية للتجزئة : حيث يعمد الأفراد إلى تجزئة الحدث الاتصالي إلى مقاطع حتى يمكنهم ذلك من إدراك الحدث الكلي للاتصال ، كون عملية الاتصال متواصلة لا تشعر ببدايتها أو نهايتها بصورة واضحة . (الحريري ، 2010 : 26-28)

أهمية الاتصال المدرسي :

يعد الاتصال الإداري أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة يشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص ، حيث إننا لا نستطيع إنجاز أي عمل أو مهمة بدون إجراء الاتصالات ، كما أن

الاتصال الجيد يساعد على أداء المهمات بطريقة أفضل وإنجاز الأعمال بفاعلية . ولخص (عطوي ، 2010) أهمية الاتصال فيما يلي :

1. **التعليم** : حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، مما يعمل على إثراء العقل والشخصية ، وتنمية مهارات الإنسان وزيادة قدراته عبر مراحل نموه ، مما يمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها .

2. **التثقيف** : حيث يعمل الاتصال على إثراء مواهب الإنسان ، وإيقاظ الخيال والإبداع لديه من خلال نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره .

3. **التقارب الاجتماعي** : حيث يزيد الاتصال من فرص التعارف والتقارب الاجتماعي ، من خلال إتاحة الفرصة للإنسان للتزود بأنباء الآخرين .

4. **التنشئة الاجتماعية** : والتي تمكن الفرد من اكتساب المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعياً .

5. **الحاجة إلى توكيد الذات** : حيث يمكن الفرد من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يؤدي إلى مشاركة الآخرين فيما يشغله فينأثر بهم كما يتأثرون به وبأفكاره .

6. **الحفز** : حيث يعمل الاتصال على تسليط الضوء على الانجازات المتفوقة ، وبيان العوامل والأساليب التي أدت لذلك ، مما يحفز الأفراد ، ويعمل على إثارة آمالهم وطموحاتهم لمحاكاة النجاح .

7. **الترفيه** : يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان نتيجة لضغوط الحياة، وتزويد الفائدة إذا ما اتجه الترفيه نحو البناء ، حيث يساهم في تعلم أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها . (عطوي ، 2010 : 90)

والاتصالات أساس العمل الإداري في المؤسسات التعليمية ، حيث إن جميع الجهود والأنشطة المدرسية لا يمكن لها أن تتم إلا من خلال الاتصالات ، فعملية التخطيط والتوجيه والإشراف وكذلك التدريس تعتمد بشكل كبير على عملية الاتصالات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة ، وللاتصال أهمية كبرى في المجال المدرسي ، فهو يمثل الدورة الدموية للنظم التعليمية والتربوية والإدارية ، حيث يتوقف تماماً تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية على عمليات الاتصال .

ويرى (حسان والعجمي ، 2010) أن الاتصال في مجال الإدارة يمكن المدير من إحاطة المرؤوسين بما يلزم من المعلومات والأفكار بغرض التأثير على سلوكياتهم وتوجيهها ، كما يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أو إبداء آراءهم ومقترحاتهم نحوها، كما ويفيد الاتصال في تحسين العلاقات الإنسانية وإشعار المرؤوسين بأهميتهم ، من خلال تفسير قرارات الإدارة ودوافعها . ولاتخاذ هذه القرارات يحقق الاتصال الفعال فهم الأفراد لسياسة الإدارة وخططها والإجراءات الواجب إتباعها ، كما ويحدد وصفا إجرائيا لكل فرد دوره وواجبه و مسؤولياته مما

يؤدي إلى ضبط سلوك أعضاء التنظيم وتوجيههم ويساعد في تقويم الأداء . (حسان والعجمي ، 2010 : 114)

كما أن الاتصال في المنظمات التعليمية يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ومساعدتهم على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة . وهو عملية حيوية لا لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فحسب بل حيوية كذلك لعملية اتخاذ القرارات ، وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم، وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من مثل الرؤساء (عطوي ، 2010 : 157) .

وترى الحريري أن الاتصال الإداري له أهمية كبرى في المجال المدرسي ، حيث تتعدد مستوياته داخل المدرسة ، ومنها الاتصال بالإدارة العليا والمعلمين والعاملين في المدرسة، وكذلك مع الإدارات المدرسية الأخرى وأولياء الأمور والتلاميذ والمجتمع المحلي ، وكل ذلك بهدف تبادل المعلومات والخدمات ووجهات النظر والتنسيق وتلقي المبادرات والمقترحات والشكاوي (الحريري ، 2008 : 99)

والاتصال هو الوسيلة الوحيدة لفهم الأهداف المختلفة ومناقشتها والمشاركة في تنفيذها . وهو الوسيلة الوحيدة لفهم أهداف المدرسة وقبولها والعمل على تنفيذها فإذا كانت التربية والإدارة التعليمية غايتها بناء الإنسان، فإن الاتصالات هي أدواتها في المؤسسات التعليمية ، ولهذا فإن للاتصالات أهمية فريدة ، وجدوى عظيمة في المؤسسات التعليمية عن غيرها(دياب ، 2001 : 235)

وذكر (مصطفى ، 2002) أن أهمية الاتصال في المدرسة تعود إلى كونه الأداة الرئيسة في إحداث التكامل مع الوظائف الإدارية وتنسيقها ، خاصة فيما يتعلق بتناول المشكلات المدرسية ودراستها، واقتراح الحلول المناسبة ، وتنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فاعلة ذات كفاءة عالية ، واتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة ، وكذلك تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع العاملين في المدرسة ، و تطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي(مصطفى ، 2002 : 140)

ولقد أكد (حسان والعجمي ، 2010) على أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية في مختلف النشاطات الإدارية ، المتمثلة في :

1. عملية تحديد أهداف المدرسة : حيث تعمل المدرسة على الإحاطة بالأهداف العامة للدولة وسياساتها، ومعرفة العوامل الاجتماعية والاقتصادية ، وأن التأثير في العملية التربوية لتحديد أهدافها بدقة واطلاع العاملين عليها ، وهذا بدوره يبرز أهمية الاتصال مع شرائح مختلفة من أفراد المجتمع .

2. اختيار مدخلات العملية التعليمية : حيث أن عملية اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية للمدرسة تتطلب مهارات خاصة للاتصالات بالجهات المختصة لاختيار عاملين لكافة الوظائف واختيار التقنيات المناسبة والاشتراك في تطوير المناهج .

3. القيام بالمهام والوظائف الفنية والإدارية : فجميع الوظائف الإدارية والمهام والمسئوليات تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل المديرين ، بهدف تنظيم العمل الإداري الداخلي للمدرسة

4. مخرجات العملية التعليمية ، وقياس كفاءتها ، حيث تحتاج هذه العملية إلى التعرف على المستوى الأدائي للمعلم ، ومستوى الطلاب وتحصيلهم ونسب التسرب والرسوب ، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي ظهرت خلال العملية التربوية ،

ويرى (العجمي ، 2007) أن الاتصال الإداري المدرسي له أهمية بالغة تتلخص في :

- يلعب الاتصال دوراً بارزاً في تناول المشكلات المدرسية وعلاجها .
- وسيلة فعالة في توجيه الأفراد نحو انجاز الأهداف المطلوبة .
- وسيلة لتدريب القيادات التربوية وضمان الكفاءة الإدارية المطلوبة .
- تزيد من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها .
- وسيلة هامة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة .
- تعزز المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي بجانبه الانفعالي والنفسي .
- وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تحقق من أهداف والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ وطرق التغلب عليها . (العجمي ، 2008 : 266)

وترى الباحثة أن عملية الاتصال أداة هامة لنجاح المؤسسة ، فالاتصالات الفاعلة هي حجر الزاوية الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاحها في تحقيق أهدافها، و تزداد أهميته داخل المدرسة كونها منظمة اجتماعية يتم فيها الاتصال بشكل مستمر وفي جميع مناحي الحياة . ولكي تقوم المدرسة بعملها على

أكمل وجه ينبغي أن يتوافر فيها شبكة اتصال فعالة ،وتتمثل أهمية الاتصال المدرسي في :

- تسهم في نجاح المؤسسة وتطويرها من خلال نقل التوجيهات من الرئيس للمرؤوسين للقيام بواجبهم .
- تمكن المدير من معرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها .
- تبادل الآراء بين المدير والمرؤوسين ، وتقارب وجهات النظر بينهم ، لسير العمل على أكمل وجه
- وسيلة المدير في تنفيذ مخططاته المنظمة ، والاطلاع على نشاطات المرؤوسين ، وتوجيه أعمالهم وتقييمها ورصد نقاط ضعفها ومحاولة تعديلها .
- مد المدير بالمعلومات الصحيحة مما يسهل عملية اتخاذ القرار .
- تساهم في زيادة قدرة العامل على الانجاز . كما وتعد من العوامل المؤثرة في اتجاهات العامل

أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية :

إن الاتصال وسيلة هامة لزيادة قدرة المؤسسة على النجاح في بلوغ أهدافها ويمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري فيما يلي :

1. تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم والمساعدة في تحقيقها .
2. تساعد على توفير الوقت الذي يمكن أن يستخدم في مجالات أخرى .
3. تساعد على ممارسة القوة والسلطة .
4. الاتصالات وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف .
5. تساعد على التعرف على مدى الإنجاز وتنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه الإدارة وسبل علاجها .
6. تعتبر الاتصالات وسيلة فاعلة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفهمها .
7. القدرة على تحقيق الأهداف تتوقف على كفاءة عملية الاتصالات .
8. وسيلة تعين الإدارة على تغيير أسلوب العاملين .
9. الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب . (العنبي ، الخوالي ، خريس ، 2007 : 203)

لقد أصبح الاتصال المدرسي حيويًا في مهمة المدير ، ويحتل جزء كبير من وقته حتى يخطط ويشرف على المدرسة ، ولأنه يحتاج إلى معلومات تفيد في وضع الأهداف والسياسات وتقييم الأداء . (أبو الوفا وعبد العظيم ، 2000 : 39) ويرى (دياب، 2001) أنه بدون نظم الاتصالات لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة، كونها عامل رئيسي لاستمرار المدرسة وتحقيق أهدافها . (دياب ، 2001 : 230).

ويرى (عريفج ، 2001) أن الاتصالات غير الهادفة لا تلقى تشجيعاً من جانب أي إدارة ، بل تعتبر نوعاً من الهدر الذي يجب تحاشيه ، ويرى أن الاتصال ضرورة ملحة تهدف إلى التأثير في الفكر والسلوك والمواقف، ويهدف في الإدارة المدرسية إلى نقل المعلومات والمعاني من طرف إلى آخر ، تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل ، كما تساعد المشرفين على ممارسة دورهم التوجيهي و تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم و تقوية الدوافع لدى العاملين وحفزهم على السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المنوطة بهم ، وتوفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات التي تمكن الإدارة من الاستعانة بها لتحقيق أهدافها ، كما يتم من خلالها تطوير شبكة من التعامل الإنساني الذي يربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة . (عريفج ، 2001 : 145)

ويرى (أبو ناصر، 2008) ، أهداف الاتصال المدرسي تتمثل فيما يلي :

1. تنشيط التعاون بين العاملين لزيادة كفاءة العمل .
 2. توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين .
 3. زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المؤسسة المدرسية والجمهير المتعاملة معها .
 4. تقديم المعلومات المتكاملة من والى المؤسسة وإيضاح العلاقة التبادلية بينها وبين الجمهور .
 5. اكتساب احترام وثقة المجتمع المحلي في المؤسسة .
 6. توضيح بعض الأفعال والتصرفات التي صدرت عن المؤسسة (أبو ناصر، 2008)
- و ترى الباحثة أنه بدون نظم الاتصالات في المدارس لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة ، فهي شرطاً أساسياً ولازماً لوجود المدرسة واستمرارها ، كونها الأساس في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة ، حيث تزداد أهمية الاتصالات الإدارية المؤسسات التعليمية عن غيرها من المؤسسات في أن الاتصالات المدرسية الأساس لتحقيق الأهداف التربوية ، كما أن قيام المدير بممارسة وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية الكفاءات الإدارية يعتمد بالأساس على القدرة الاتصالية ، وتوجيه جهود العاملين نحو الأهداف المحددة ، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بمهامه بكفاءة دون نظام اتصال فعال.

معوقات الاتصال المدرسي:

جاء في (Bennis, 2000) "أن معوقات الاتصال هي كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها واستلامها أو تشوه معانيها ، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال " . وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين لها ، وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة ، وتختلف حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة ، وباختلاف إدراك الإدارة لها . (عياصرة والفاضل ، 2006 : 69)

وترى الباحثة أن تداخل عملية الاتصال وتشابكها قد ينشأ عنه بعض المعوقات التي تحول دون إيصال الرسالة بفعالية ، كما أن عملية الاتصال تنشأ بين الأفراد الذين بدورهم يختلفون في صفاتهم الشخصية والاجتماعية والثقافية وفي عاداتهم وتقاليدهم واتجاهاتهم ، وهذا بدوره يؤثر على فعالية الاتصال .

وتظهر معوقات الاتصال إما بسبب التنظيم أو القصور في مهارة المرسل أو خصائص المستقبل أو القصور في النظام المدرسي ذاته . (العجمي ، 2008 : 275)

ويرى (حسان والعجمي ، 2010) أن عوائق الاتصال تنحصر في الأطر التالية :

1. عوائق تتعلق بالمرسل (تشخيصه ، إدارته ، طريقته) .
2. عوائق تتعلق بالرسالة (ناقصة ، غامضة ، مشوقة ، طويلة) .

3. عوائق تتعلق بالوسيلة (إخفاقها في نقل الرسالة حتى لو كانت جيدة) .
4. عوائق تتعلق بالمستقبل (إخفاقه في استلام وفهم الرسالة) (حسان والعجمي ، 2010 : 276) .

و معوقات الاتصال تتمثل في عدم وضوح الهدف من الاتصال ، واتخاذ القرارات دون وجود قناعة لدى الأفراد، أو بسبب تصارع المصالح ووجود اختلافات بين مصالح المجموعات في المدرسة ، وعدم قبول المدير لاختلاف وجهات النظر ،أو بسبب تداخل الأدوار الإدارية وغياب مبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون والشعور بالانتماء وضعف الهيكل التنظيمي ، وعدم وضوح الاختصاصات ، وكذلك تجاهل التغذية الراجعة من الآخرين من قبل المرسل وشعوره بالمعرفة التامة ، والقصور في إيجاد قنوات لربط المدرسة بالبيئة الخارجية بصورة سريعة ودائمة .(الحريري ، 2010 : 93-94)

ووجد (مصطفى ، 2002) أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون إتمام عملية الاتصال في المدرسة، وتعيق فعاليتها، ومنها عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال من حيث تحديد الرسالة والتوقيت المناسب للاتصال ، وعدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة ، وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب عدم تجانس الأفراد العاملين من حيث الثقافة والمستوى الاجتماعي والاقتصادي ، مما يترك أثراً سلبياً على فاعلية الاتصال وكفاءته في نقل المعلومات .(مصطفى، 2002 :142)

وقد لخص (العجمي ، 2008) معوقات الاتصال المدرسي فيما يلي :

1. عدم وضوح الرسالة بسبب الاختصار الشديد أو استخدام لغة يصعب فهمها .
2. عدم انتباه المستقبل ، أو عدم فهمه للرسالة لتعارضها مع مفاهيمه وقيمه واختلاف الثقافة والظروف الشخصية والاجتماعية بينه وبين المرسل .
3. عدم استقرار التنظيم الذي بدوره ينعكس سلباً على عملية الاتصال .
4. العوامل السيكولوجية ، بسبب عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم لوجود فجوة بينهم ، أو لضيق أفق الإدارة داخل المدرسة ، وعدم تقبلها لرسائل المرؤوسين والعمل بها . أو لوجود معوقات نفسية عند المرؤوسين مما يؤدي إلى إجماعهم عن إبراز المعلومات الصحيحة للمدير ، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل وانجازه .
5. حجم البناء التنظيمي ، حيث تصعب عملية الاتصال كلما زاد حجم البناء التنظيمي للمدرسة وتعددت مستوياته .
6. صعوبة التفاهم، وترجع إلى عدم الثقة وانعدام التعاون المستمر بين الجماعات العاملة في الجهاز الإداري .

7. كثرة أو قلة المعلومات على المستوى المطلوب ، حيث إن زيادة الرسائل تضعف الاهتمام ، كما أن النقص في المعلومات يقلل من فاعلية الاتصال .

8. القابلية نحو الاتصال ، ويقصد بها درجة استعداد أعضاء التنظيم نحو الاتصال ، فتزيد فاعلية الاتصال بزيادة درجة استعدادهم .

9. أسلوب القيادة : حيث يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصال .

10. العلاقات الاجتماعية الايجابية التي بدورها تؤدي إلى تحسين عملية الاتصال .

11. طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء ، فكلما كانت العلاقة طيبة أدى إلى سرعة الاتصالات وفعاليتها .

12. التغذية العكسية : فعدم توفر التغذية العكسية التي تساعد على معرفة المرسل لرد فعل

المستقبل ، وتؤدي إلى عدم القدرة على تقييم فاعلية نظام الاتصال وتطويره بصورة مستمرة .

(العجمي ، 2008 : 275)

وترى الباحثة أن عملية الاتصال المدرسي تتعرض لمعوقات عديدة ويمكن إيجاز هذه المعوقات في:

1. عجز المرسل عن إيصال رسالته بشكل واضح .

2. عدم قدرة المستقبل على فهم الرسالة لغموضها أو عدم موضوعيتها .

3. عدم مناسبة الرسالة لمستوى المستقبل ، وعدم قدرته على إدراك مدلولاتها لعدم وضوح اللغة والرموز .

4. عدم فاعلية الوسيلة التي اختيرت لنقل الرسالة .

5. عدم توفر وسائل اتصال وتقنيات حديثة في الاتصال ، وعدم قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال .

وترى أيضا أن فاعلية الاتصال تتوقف على مدى قدرته على تحقيق الأهداف ، ولذا ينبغي على القائد أن يقيم شبكة اتصالات فاعلة قائمة على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه ، وإعطاء المرؤوسين فرصة للمبادرة وتلافي المظاهر السلبية وتدعيم النقاط الايجابية للعملية الاتصالية ، ما من شأنه أن يذلل العوائق من خلال إدارته لهذه المعوقات واتخاذ الإجراءات الملائمة والكفيلة للتغلب عليها .

مقومات الاتصال الفعال :

لقد اتخذ الاتصال لتحقيق نجاح المؤسسات التعليمية للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وكون المخرج الأساس للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع ، فإتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسها المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق الجودة .

عياصرة والفاضل ، 2006 : 47)

وللاتصال تأثير قوي في المنظمة المدرسية ، ولهذا يتوجب على المدرسة أن تسعى جاهدة لتوفير نظم اتصال فاعلة وشبكات اتصالية ، تسهل على الأفراد انجاز أعمالهم بسهولة وفعالية .
وعملية الاتصال في جوهرها عملية تفاعلية تتطلب إصغاء موضوعيا واهتماما لمختلف الأبعاد المحيطة حتى لا يصاب المستقبل بضرابية قد تؤثر في قدرته على إدراك المعنى الحقيقي للرسالة ولذلك لابد من توافر عدة أمور حتى يمكننا القيام بعملية اتصال ناجحة :

- تحديد الغرض من الاتصال .
- تحليل المناسبة وتفهم المستقبلين .
- اختيار موضوع الاتصال وتحديدده .
- جمع المعلومات والمواد واختبارها .
- وضع الخطوط العامة للرسالة . (الطويل ، 2001 : 231)

ويرى (العجمي ، 2001) أن نظام الاتصال المدرسي الفعال يتوقف على عدة مستويات منها :

1. التكامل بين نظام المعلومات ، بحيث يتوفر في المدرسة نظاماً شاملاً للمعلومات يغطي جميع المجالات ، وأن يتوفر التكامل والتناسق بينه وبين نظام الاتصال في المدرسة ، مما يؤدي إلى فاعلية شبكة الاتصالات المدرسية .

2. مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمدارس ، أي إعداد نظام الاتصال وفقاً لاحتياجات المدرسة وذلك من أجل تحقيق أهدافها ، وعلى ذلك يتوجب عمل دراسة شاملة لاحتياجات المدرسة الاتصالية ومراجعة هذا النظام بصورة مستمرة من أجل تطويره وملاصقة المستجدات في مجال التعليم ونظم الاتصال .

3. تقسيم العمل : وهو من المبادئ الإدارية الهامة التي تؤثر في فاعلية التنظيم وتحقيق النتائج المرجوة ، وهو يصعد من فاعلية نظام الاتصال ووضوح مساراته لتتماشى مع خطط العلاقات التنظيمية .

4. تدعيم النظام بالإمكانات المناسبة ، فالقصور بالإمكانات المادية والبشرية التي تساهم في نظام الاتصال يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية ، خاصة الأساليب الحديثة التي تحتاج للمال والأيدي المدربة .

5. وضوح خطوط الاتصال : وهي من المقومات الأساسية للاتصال الفعال ، فيجب أن تتميز خطوط الاتصال بالمدرسة بالقصر لتحقيق السرعة في الاتصال والوضوح .

6. سياسة الاتصال بالعاملين ، فالالاتصال بالعاملين بأسلوب إنساني يساعد في تقليل الفجوة بين الإدارة والمرؤوسين وتنمية علاقات اجتماعية جيدة . (العجمي ، 2001 :)

وتتحدد فاعلية الاتصال بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لكل منهما .

وقد لخص (كنعان ، 2009) مقومات الاتصال الفعال بما يلي :

1. الإصغاء وهو من مقومات الاتصال الفعال حيث يتيح الفرصة للتعرف على حقيقة ما يريده المرؤوسين ، وهذا بدوره يزيد من فاعلية القرارات الإدارية .
2. الشرح : فالالاتصال الفعال يتطلب من القائد أن يوضح أفكاره ويشرحها شرحاً وافياً حتى تكون مؤثرة في العاملين .
3. السؤال والمناقشة : فالقائد الفعال يحدد الهدف من الاتصال ويعطي الفرصة لمرؤوسيه أن يسألوا ويستفسروا ويشجعهم على المبادرة بأن ينتزع الخوف من النقد .
4. التقييم : فالقائد الفعال هو الذي يقف دائماً على رد فعل رسالته ، ويعتمد في تقييمه لاتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه مما يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين الأداء .
- الاستجابة : وهي قدرة القائد على ملاحظة متطلبات الموقف الاتصالي في وجه سلوكه ، مع مراعاة العوائق التنظيمية والنسبة التي قد تعطل الاتصالات مع فهم الظروف المحيطة بالموقف (كنعان ، 2009 : 403 - 407)

ويرى (مصطفى ، 2002) في الاتصال عدة شروط ليكون فعالاً ومنها :

1. أن تعبر الرسالة الصادرة تعبيراً صادقاً عن المعنى أو الفكرة المقصودة ، وأن تدخل في ادراك ووعي المستقبل .
2. أن يكون مضمون الرسالة واضحاً يعبر عما يقصده المرسل ، وأن تكون أفكارها منطقية وواقعية الآراء ، وبلغة مفهومة مراعية للفروق الفردية القائمة .
3. أن تصل الرسالة في الزمان المحدد لها لارتباطها بإجراءات تخضع لزمن محدد .
4. أن تحرك في المستقبل التفكير والإحساس والسلوك المتوافق ليحقق الاتصال أهدافه .
5. أن يضمن الثقة في المصدر وصدق الوسائل الناقلة .
6. ألا تكون مسارات الاتصال قليلة بحيث تؤدي إلى تكريس الرسائل وتعطيل العمل .
7. أن تكون مسارات مضي الرسالة على قدر من الثبات والاستقرار ، مما يحقق تيسير الاتصال وتحسينه.
8. ألا يكون تكديس للمعلومات في مستوى معين في التنظيم وحرمان مستوى آخر من وصولها إليه .
9. عدم كبت الاتصالات غير الرسمية والتعرف على اتجاهاتها وآرائها ومقترحاتها بهدف تطوير سلوك الأداء وتحسين الأعمال المنجزة . (مصطفى ، 2002 : 146-147)

ويمكن للإدارة التصعيد من فاعلية الاتصال الإداري من خلال :

1. إبداء الرأي والمشورة فيما يتعلق بشرح وتوضيح سياسات وأنماط نظم الاتصال .

2. تحديث وترشيد نظم الاتصالات القائمة لضمان انسجامها مع المتغيرات المستمرة ، وانتقاء القنوات والوسائل المناسبة مع ظروف العمل والعاملين .
3. التعرف على أحدث وسائل الاتصال والوقوف على المستجدات الاتصالية الحديثة والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالموضوع .
4. إجراء الدراسات اللازمة لحل المشكلات القائمة بين أعضاء المنظمة ، والتي تحد من فاعلية الاتصال بينهم ، وتؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة .
5. ملاحظة المستجدات الحديثة ، وتهيئة العاملين ، وتدريبهم على استخدام وسائل ونظم الاتصال بفاعلية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم على تحليل المعلومات والتعاون معها بكفاءة عالية . (شمس الدين والفقي ، 2007 : 274)

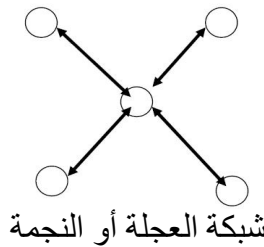
وترى الباحثة أن نظام الاتصال الفعال هو الذي يسهم في إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهدافها على الوجه المرغوب فيه ، كما يعمل على تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالانتماء للمنظمة، ويعمل على زيادة إنتاجية الأفراد ، وسعيهم الحثيث إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ولهذا على المدير أن يعي أهمية الاتصال الفعال لجميع العاملين في المدرسة ، وأن يعمل جاهداً على إيجاد بيئة اتصال فاعلة من خلال الإلمام بجميع المهارات اللازمة للاتصال الفاعل واستغلاله لكافة القنوات المتاحة لإيصال رسالته بوضوح ويسر .

شبكات الاتصال :ترتيب

تحتل شبكات الاتصال أهمية كبيرة في تحقيق وكفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة واتخاذ الفعل المناسب إزائها ، وتعرف الشبكة بأنها "موقف مهيكلي يجري فيه تحويل الأفراد للمعلومات بنمط معين" (جلاب ، 2011: 546)

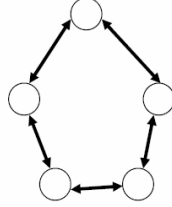
ويرى (المرسي وادريس ، 2005) أن هناك خمسة أنواع من شبكات الاتصال ، تتمثل في :

1. **النمط الأول (نمط العجلة) :** وفي ظل هذا النمط تتدفق جميع المعلومات من خلال شخص مركزي عادة ما يكون قائد المجموعة، وهو الذي يقوم باستقبال ونشر كافة المعلومات (جلاب ، 2011: 546)



2. النمط الثاني (شكل الدائرة) :

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أفراد المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً .



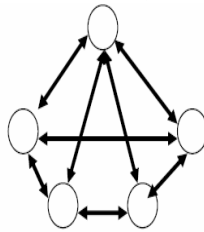
3. النمط الثالث (شكل السلسلة) :

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد ، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي .



4. النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك) :

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها ، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات ، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة . (حريم ، 2004 : 272)



أنواع الاتصالات الإدارية:

يعد توافر نظم الاتصالات في المدرسة شرطاً رئيسياً ولازماً لوجودها واستقرارها ، لأن تحقق أهدافها لا يتم إلا من خلال هذه الاتصالات . (العجمي ، 2008 : 251)
وتتنوع الاتصالات المدرسية وتأخذ أشكالاً مختلفة ، وذلك بهدف تسهيل عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين في المدرسة الرسمية ، وأكثر أنواع الاتصالات شيوعاً داخل المنظمة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

أولا الاتصالات الرسمية :

والاتصالات الرسمية هي التي تتعلق بالبناء الرسمي للنظام و تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته واتجاهاته (عطوي ، 2010 : 96)
" وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والنشرات والقرارات والتعميمات داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة ، ويشير وفقاً للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها " (الحريري ، حلال ، إبراهيم ، 2007 : 70)
وتأخذ الاتصالات الرسمية عدة صور هي :

• الاتصالات الهابطة : " الاتصالات الهابطة: هي الاتصالات التي تتجه من الأعلى إلى الأدنى في الهيكل الإداري وتتسم بصفة إلزام العاملين بتنفيذه" (عبود ، 2009 : 264)

وهي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأعلى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى ، أي من الرئيس إلى المرؤوسين ، كالتعليمات والإرشادات والتعميمات والتكليفات ، وخطابات الشكر والتقدير والنقل ... الخ (الحريري ، 2010 : 46)
كما أن الاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل تهدف إلى زيادة فهم المرؤوسين لنظام العمل في المؤسسة مما يزيد من قدرتهم على العمل وارتباطهم بها (عطوي ، 2010 : 20)
ينبغي على الاتصالات أن تكون مبنية على قدر كبير من التخطيط العلمي المدروس لأهدافها ومحتوياتها وتوقيتها ، مع الأخذ بالاعتبار الفئة الموجهة لها هذه الاتصالات ، ومن الضروري أن تكون الاتصالات الهابطة واضحة ومفهومة لمن توجه إليهم ، وقابلة للتطبيق حيث إن أي خلل منها ينتج عنه إخفاقاً في التنفيذ . (عبود ، 2009 : 96)

• الاتصالات الصاعدة : وهي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأدنى إلى المستوى

الأعلى ، أي من المرؤوسين إلى الرئيس . (الحريري ، 2010 : 46)
ويشير هذا النوع من الاتصال إلى ما يرسله المرؤوسين إلى مديريهم من تقارير ومقترحات حول مهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة ، كما يفيد في إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات . (عطوي ، 2010 : 96)

ولقد أوضح (1978 Blantz & Mvakover) أن الاتصالات الصاعدة تساعد على :

1. الكشف عن مدى تقبل العاملين للاتصالات الهابطة .
2. تيسير قبول الأفكار الجديدة والافتتاح بها وتطبيقها .
3. تشجيع المرؤوسين بأهميتهم ومكانتهم وبأنهم جزء له مكانته في النظام .

4. تعتبر أداة الإدارة العليا في التعرف على ميول وحاجات المرؤوسين ، إضافة إلى كونها قناة تغذية راجعة هامة . (الطويل ، 2001 ، 235)

والاتصالات الصاعدة في المؤسسة التربوية تشمل وسيلة القاعدة في التعبير عن حقها في الاتصال، وهي تسهم إلى حد كبير في تحقيق التفاهم بين قطبي العملية الإدارية الأعلى والأدنى ، والذي يعد الأساس في نجاح المؤسسة التربوية في عملها ، ودعم هذا النوع من الاتصال من قبل القيادات يخرس الثقة بين العاملين والمسؤولين ، ويفتح قنوات التصالح في معالجة القضايا التي تواجه المؤسسة التربوية في جميع مستوياتها ، كما يحقق مصالح العاملين فيها ، ويمهد الطريق لتحقيق النجاح في تنفيذ أهدافها . (عبود ، 2009 : 267)

• الاتصالات الأفقية :

وهي اتصالات رسمية تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذين يحملون المسمى الوظيفي نفسه ، كالاتصالات التي تتم بين مديري المدارس أو رؤساء الأقسام أو المعلمين بغرض التنسيق وتبادل الآراء ووجهات النظر . (الحريري ، جلال ، إبراهيم ، 2007 : 71)
ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يحقق الأهداف التالية :

1. تنسيق المهمة ، حيث يجتمع العاملون من المستوى نفسه لتنسيق أعمالهم .
 2. حل المشكلة ، حيث يوفر فرصاً لتفهم أعمق للمشكلة وإثراء في تبادل التعامل معها .
 3. المشاركة في المعلومات وتبادل ما في جعبتهم من معلومات .
 4. فض المنازعات حيث يتعاون المشاركون في حل الخلافات والنزاعات فيما بينهم .
 5. تكوين علاقات شخصية وهو عامل هام في حياة النظام تساعد على تيسير أداء مهامه .
- والاتصال الأفقي يتيح قنوات مباشرة للتنسيق وحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات البطيئة الخاصة بسير الاتصالات من خلال الرؤساء كما يتيح للعاملين اتصالاً مباشراً برفاقهم مما يسهم في رضاهم وإشباع حاجاتهم للتفاعل الاجتماعي . (سلام ، 1985 : 15)

• الاتصالات القطرية :

وهي اتصالات رسمية تتم بين موظف وآخر يشغل كل منهما وظيفة مختلفة عن وظيفة الآخر ، كاتصال المعلم مع أمين المكتبة . (الحريري ، 2010 : 46)
ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الغاية والتقليل من رتابة الأمور وروتينيتها غير المبررة . (الطويل ، 2001 : 237)

إن الاتصال الرسمي يتم في إطار التنظيم المدرسي ، ويسير وفق قوانين محددة . وللاتصال الرسمي بأنواعه أهمية كبرى ، حيث يعمل على الالتزام والانضباط والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها ، فالالاتصال الهابط يتم من خلاله نقل الأوامر والتعليمات من القيادة إلى

المرووسين ، وكذلك توضيح الأهداف وسبل تحقيقها وكذلك تنبيه العاملين لسياسة المؤسسة مما يكون لديهم رؤية واضحة ومعيار محدد للأداء ، أما الاتصال الصاعد فيعمل على زيادة التفاعل بين الإدارة والمرووسين ، ويعطي فرصة للمرووسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ، فيشعرون بأهميتهم وبهذا يكون توافق بين أهدافهم وأهداف التنظيم ، فتزيد من رغبتهم لتحقيق هذه الأهداف ، أما الاتصال الأفقي فإذا ما أحسن التعامل معه يؤدي إلى التعاون والتنسيق لحل المشكلات وكذلك تبادل الخبرات بين أفراد نفس المستوى الإداري مما يسهم في سرعة تحقيق أهداف المدرسة . والاتصال الأفقي له أهمية حيث يسهل انتشار الأفكار بين العاملين ويعمل على ترابطهم في بوتقة واحدة ، وهو هام في المؤسسة المدرسية خاصة ، حيث يسمح بتداول الأفكار والمعلومات بين المعلمين حول مادة التدريس الواحدة ، والمدير الذي يعي أهمية الاتصالات الرسمية ويوجهها بطريقة صحيحة سليمة ، ويكون لديه الرغبة الحقيقية للاستماع للمرووسين وإشراكهم في إدارة المنظمة ، ويعزز العمل بروح الفريق لينجز أهداف المنظمة بسرعة وبأقل جهد ممكن وأعلى فاعلية

ثانيا: الاتصال غير الرسمي :

الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم عبر العلاقات الاجتماعية لإفراد النظام، وهي اتصالات مباشرة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة تقوم على العلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم ، وفي أحسن صورها تكون مكملة لدور الاتصالات الرسمية وتؤدي إلى تبادل الخبرات وزيادة أوجه التعاون في العمل . (عريفج ، 2007 ، 137)

وهو نوع من الاتصال يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ويعتبر هذا النوع هذا النوع من الاتصال مكملاً للاتصال الرسمي . (أسعد، 2008 : 94)

وأورد (الطويل : 2001) " أن جميع العاملين في أي نظام تتوافر أمامهم فرصة اتصال غير رسمية، على اعتبار أنها تتم تلقائياً ، وخارج حدود قنوات الاتصال الرسمية ، وتمثل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي . (الطويل ، 2001 : 237)

كما يرى (شمس الدين والفقي ، 2007) أن الاتصال غير الرسمي يأخذ اتجاهين :

❖ اتجاه متوافق مع التنظيم الرسمي بحيث يكون فعال ومؤثر .

❖ اتجاه غير متوافق مع التنظيم الرسمي ، بل يكون معارض له ، وهذا ما يرفضه المديرون

ويقاومونه . (شمس الدين والفقي ، 2007 : 257) .

والإداري الذكي هو من يسخر العلاقات غير الرسمية لما فيه مصلحة النظام وتحقيق أهدافه ، لذلك فهو مطالب بأن يعمل من خلال جماعات الاتصال غير الرسمية ، وليس العمل ضدها ومحاربتها ، وإن إصغاء المؤسسة أو النظام لهذه الجماعات تمكنها من فهم ما يجري داخل المؤسسة بعيداً عن التأثيرات التي قد تتعرض لها المعلومات أثناء مرورها إلى قمة الهرم (إسماعيل ، 2003 ،

ثالثاً الاتصالات الالكترونية : هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين لتحقيق الاتصال مع العاملين و المديرين و العملاء. و نرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة و جعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني و تتم عن قراءة جيدة للواقع و المستقبل الذي يؤكد أن اليوم و المستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات .

(http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_183411-4.html)

وترى الباحثة ان الاتصال الالكتروني يتمتع بمزايا عديدة كالسرية والدقة في إيصال الرسالة ، وكذلك تحرره من قيود الزمان والمكان، مما يفعل العملية الاتصالية بجميع انواعها رسمية وغير رسمية إذا ما اتقن الإداري استخدام تقنيات الاتصال الالكتروني.

عناصر الاتصال المدرسي:

إن أول تفسير لطبيعة عملية الاتصال جاء على لسان أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تتكون من ثلاثة عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه أي الكلام و المستمع . (عياصرة والفاضل، 2006 :45)

كما أن حدث الاتصال يبدأ بفرد لديه أفكار أو معلومات معينة يريد نقلها لفرد أو مجموعة من الأفراد مستخدماً الرموز أو التعبيرات التحريرية بهدف بلورة رسالته ، ثم تنتقل رسالته عبر استخدام قناة معينة ، فيقوم مستقبل الرسالة بإعطاء ما يدركه من معنى للرموز أو التحويلات المستخدمة حسب فهمه لها ، وقد يأتي هذا الفهم متطابقاً لما أراد المرسل أو غير متطابق معه ، وتكون التغذية الراجعة وسيلة المرسل للحكم على أثر استجابة المستقبل للرسالة ، ومدى دقة إدراكه لها . وعلى هذا فإن عملية الاتصال عملية دائرية وليست خطية . (الطويل ، 2001 :228)

وتتكون عملية الاتصال من عدد من العناصر المتكاملة ، حيث لا تتم تلك العملية إلا بوجود تلك العناصر ، حيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به كون عملية الاتصال عملية ديناميكية مستمرة . ويرى (عريفج ، 2001) أن عملية الاتصال تتأثر بعناصر متعددة ولكنها في إطارها العام تبدو عملية متكاملة تربط بين المرسل والمستقبل برسالة والاتصال لا ينقطع بولوج الرسالة من المرسل إلى المستقبل فالأدوار تتبدل ويصبح المرسل مستقبل والعكس . (عريفج ، 2001 :129)

وهذه العناصر تتفاعل فيما بينها على نحو بالغ التعقيد والتشعب ، بحيث تصعب الإحاطة بكيفية هذا التفاعل وآلياته ومستوياته بصورة كاملة ودقيقة . (عبود 2009 ، 32)
ولقد حدد (أبو ناصر ، 2008) عناصر الاتصال المدرسي بخمسة عناصر:

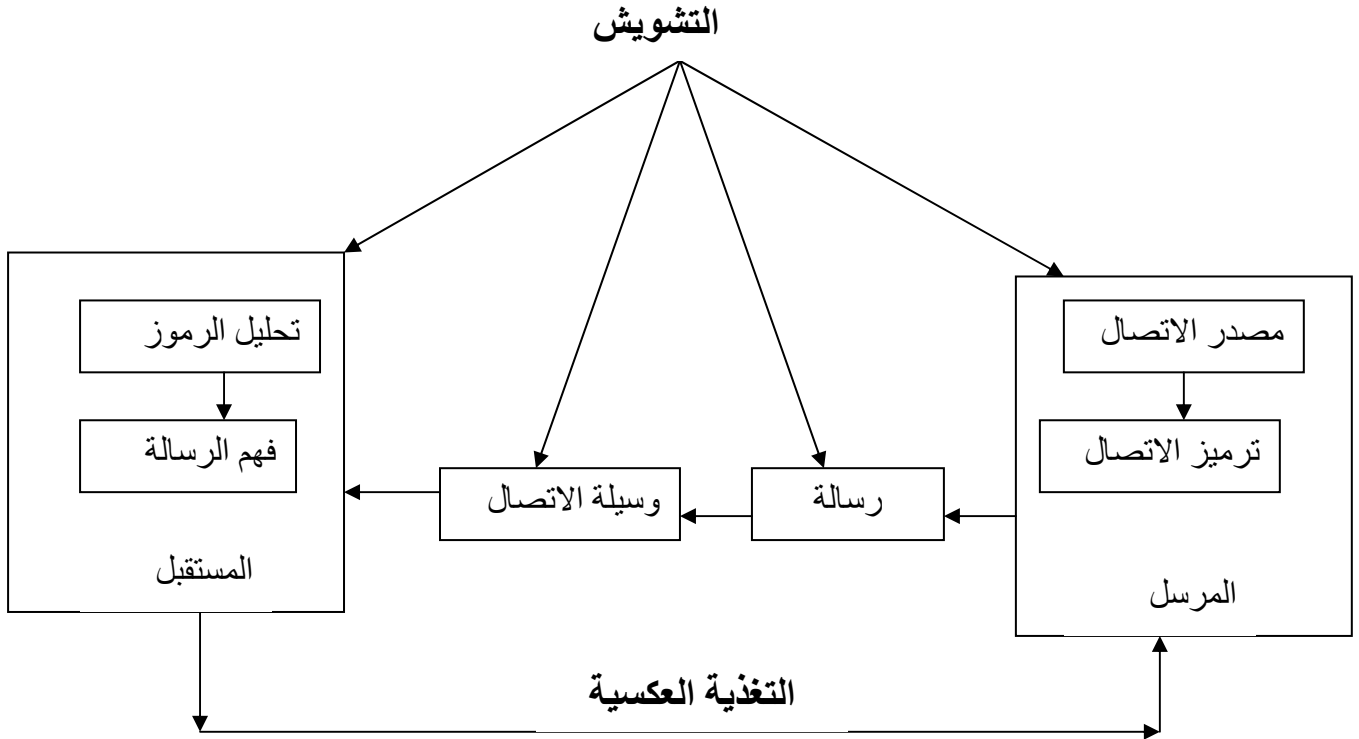
- 1- المرسل (المدير)
 - 2- المستقبل (المعلم)
 - 3- الرسالة
 - 4- الوسيلة (اجتماع تربوي ،منافسة تبادل خبرات)
 - 5- التغذية الراجعة .(أبو ناصر ، 2008 : 74)
- وانفق معه (مصطفى ، 2002) والذي يرى أن عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين ، بمعنى أن كل فرد منها هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية ، وحتى تتم هذه العملية يجب توافر خمسة عناصر الاتصال المدرسي أساسية وهي :
- 1- المصدر 2- الرسالة 3- قناة الاتصال 4- المستقبل 5- التغذية الراجعة (مصطفى ، 2002:
- (140)

ولقد قسمت (الحري ، 2010) عناصر الاتصال المدرسي إلى:

- 1- المحيط الاتصالي الجيد الذي يسمح للمستقبل أن يستقبل المعلومة بكل وضوح ، فالحيز المكاني والمقاعد المريحة والمساحة الشخصية للمتحدث والإنارة والتهوية الجيدة تساعد على إيصال الرسالة بوضوح ، وكذلك اعتبارات القيم والعادات الاجتماعية ترسم بدورها طريقة الاتصال .
- 2- المصدر أو المرسل وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر بالآخرين .
- 3- المتلقي أو المستقبل ، وهو الشخص الذي يستمع الرسالة ويحلل مضمونها ويتفاعل مع مرسلها.
- 4- الرسالة ،وهي الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المصدر إلى المتلقي سواء كانت لفظية أو غير لفظية.
- 5- قناة الاتصال وهي الوسيلة التي يتم من خلالها إرسال الرسالة .
- 6- التغذية الراجعة (الرجوع) .
- 7- التشويه أو الإزعاج ، وهو أي خلل طارئ في قناة الاتصال من شأنه أن يحدث تحريفا في مضمون الرسالة الاتصالية ، ومن أمثلته رنين الهاتف ،حركة السيارات ، وجود خلل لفظي لدى المرسل .

8- الأثر الاتصالي، وهو الآثار التي يتركها الحدث الاتصالي لدى المستقبل ، ومنها الأثر المعرفي وهو اكتساب ذهني لمعلومات يتم الحصول عليها نتيجة التفاعل مع الآخرين ، أما العاطفي يتعلق بالمشاعر و العواطف الذاتية الناتجة عن الفعل الاتصالي الإدراكي والحركي ، ويقصد به الاستجابة الجسدية واللفظية نحو الرسائل .(الحريري ،2010 :23-25)

ولقد أوضح (العتيبي ، وآخرون /2007) عناصر عملية الاتصال بالشكل التالي :



(العتيبي ، وآخرون ،2007 :204)

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

أولاً: المرسل: وهو الشخص البادئ بعملية الاتصال ، حيث يكون لديه مجموعة من الأفكار التي يريد أن ينقلها إلى طرف آخر.

و المرسل هو المحرك الأساس لعملية الاتصال ، فهو الذي يحدد أهداف الاتصال وطبيعة الرسالة ومحتواها، فهو حجر الزاوية في العملية الاتصالية ، لذلك تطلق عليه اسم مصدر الاتصال .

(عبود ، 2009 : 32)

إن المرسل أو المصدر هو ذلك الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر بالآخرين ، وعليه فيتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية ، كصياغة العبارات وانتقاء كلمات مناسبة و

تعبيرات لفظية مناسبة ، كما يجب أن يكون مؤثرا ويشرك الجمهور يتقبل انفعالاتهم ومشاعرهم أو مداخلاتهم لتحقيق التفاعل وإيصال الفكرة بشكل مناسب . (الحريري،إبراهيم،جلال 2001 :68)

ويرى (ديري،2010) أن الأفكار التي ينقلها المرسل تتأثر بإدراكه وخلفيته وخبراته المكتسبة وشخصيته ، وكما تتأثر بالنمط الحسي له وتوافقه ومستوى نشاطه وطموحه وأهدافه ، وهذا بدوره يؤثر في كيفية معالجته للأفكار من خلال العديد من العمليات العقلية والوجدانية . (ديري، 2010:)

كما ذكر (شمس الدين والفقي ، 2007) أن المرسل هو موجه الرسالة سواء كان يعرض من خلال محتواها مقصده وأفكاره ، أو يوصل المعلومات والبيانات ، أو ينقل أوامر وتوجيهات ، أو خبرات وتوجيهات ، أو يبلغ شكاوي ومقترحات ، فالمرسل ربما يكون رئيسا أو مرؤوس . (شمس الدين والفقي ، 2007 : 267)

وتزداد فعالية المرسل في عملية الاتصال كلما كان قادر على جذب انتباه المستقبل .(عريفيج ، 2001 : 145)

و يجب أن تتوفر في المرسل مهارات اتصالية عالية وان يكون موضع ثقة المستقبل .(حسان والعجمي ،2010 : 117)

وترى (الحريري، 2010) أنه يوحد ثلاثة عوامل تساعد المصدر (المرسل) في التأثير على مستمعيه وهي:-

1- المصدقية ، وتعني الخبرة التي يمتلكها المرسل في نقل الرسالة بأمانة و**عدم** تحيز ، ولا بد أن يكون المرسل خبيرا ومدربا وقادرا على استخدام الاتصال بفعالية كالحديث والإنصات والتعبير والكتابة .

2- الجاذبية ، وتتحقق عند اقتراب المرسل من المستقبل في النواحي الأيدلوجية والنفسية والاجتماعية مما يبعد عنهم القلق والتوتر والخوف وعدم الأمان ، ويوفر لهم القبول الاجتماعي.

3- السلطة ، حيث إن المرسل في مركز السلطة يتمكن من تقديم الحوافز بنوعها الايجابي والسلبي ، ويهتم المستقبل بتدقيق الرسالة والموافقة على مضمونها وقبولها والإذعان لها. (الحريري،2010 : 81)

فعلى المرسل أن يقوم بتحديد أفكاره التي يرغب في إيصالها للآخرين ، وينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها ، ولهذا ينبغي أن تتوفر لديه عدة اعتبارات منها :

1- أن يعرف ما يريد إيصاله وان تكون رسالته واضحة .

- 2- أن يتأكد من معرفته للمعنى الذي يريد للمستقبل معرفته وهذا بدوره يحدد الاستجابة للرسالة.
- 3- يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها .
- 4- تحديد الوقت والمكان الملائمين لإيصال الرسالة .
- 5- أن يتوفر له فكرة أو خبرة عن الأشخاص المستقبليين حتى تكون لديه الفرصة للقيام باتصال مؤثر وفعال.
- 6- أن يشجع التغذية الراجعة للاتصال. (عياصرة،الفاضل،2006: 41)

ويرى (البنعاسي ،2003) أن صفات المرسل الجيد التي تساعده على نجاح مهمته كمرسل تتلخص في :-

- القدرة اللغوية والبلاغة .
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير .
- فن الإلقاء .
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها .
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة .
- المكانة الاجتماعية و الشخصية المؤثرة .(عياصرة،الفاضل،2006: 32)

و ترى الباحثة أن المرسل هو العنصر الأساسي في عملية الاتصال وهو مصدر المعلومات ، وعليه يتوقف النجاح في عملية الاتصال ، ولذا ينبغي أن يكون على دراية كافية بالرسالة ومستقبلها وأن يختار قناة اتصال مناسبة ، كما ويجب أن يكون ذا ثقافة عالية ، وقدرة لغوية وقدرة على التأثير بالآخرين وقدرة على استخدام أسلوب ناجح في الاتصال .

ثانياً: المستقبل :

وهو الشخص المتلقي للرسالة ، والمتعامل معها بهدف فهم وإدراك محتواها ، وعلى المرسل أن يستمع للرسالة ويحلل مضمونها ثم يتفاعل معها .

و يعد المتلقي هدف عملية الاتصال ، وسلوكه يحدد مدى نجاح المرسل في انجاز مهمته ، ومدى تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها الرسالة . (عبود ، 2009 ، 37)

إن المستقبل لا يتمكن من تلقي رسالة المرسل و الاستجابة لها على ضوء الغرض التي استهدفته إلا إذا توافرت فيه عدة شروط ، ومنها : استعداده لقبول الاتصال من المرسل ، واختيار القناة المناسبة للاتصال به من حيث عمره واللغة التي يجيدها والحالة الصحية والمزاجية .

كما ويجب تضمين الاتصال شيئاً ذا قيمة وفائدة للمستقبل ، حيث إن الرسالة التي تتضمن أفكاراً ومفاهيم مناسبة لميول ورغبات المستقبل تدعوه للاهتمام بها ، ويقوم بتنفيذها على أكمل وجه ، والاستجابة لتوجيهات المرسل بواقعية وحماس . (عريفج ، 2007 : 131)

ويجب أن يتمتع المتلقي بعدة كفايات منها:

1. الرغبة في المشاركة الفاعلة في العملية الاتصالية ، وتوافر الدافعية لتلقي رسائل المرسل .
2. التمكن من اللغة التي يستخدمها المرسل في رسائله بما يحقق الفهم الكامل لمحتواها .
3. القدرة على استخدام الوسائل التي يخاطبه من خلالها المرسل .
4. القدرة على التفاعل الإيجابي بينه وبين المرسل بما يحقق المشاركة بينهما ، وتوفير الدافعية الكافية لتزويد المرسل بالتغذية الراجعة .
5. توفر المهارات اللازمة للتغلب على معوقات الاتصال في البيئة الاتصالية . (عبود ، 2009 : 84)

إن المتلقي أو المستقبل الذي يقوم بتحليل رموز الرسالة والتفاعل مع مرسلها ، وعلى هذا فيجب أن تكون قدرته اللغوية كامنة ، كما ويجب عليه انتقاء الكلمات البسيطة المفهومة التي لا تحمل عدة تفسيرات . (الحريري ، جلال ، إبراهيم ، 2007 : 58)

كما ينبغي أن يمتلك المستقبل مهارات الإصغاء والتفكير السليم ، حتى يستقبل الرسالة ويفهمها كما قصدها المرسل ، ويخضع المستقبل لعدة مؤثرات تؤثر في فهمه للرسالة ومن أهمها تفسير الرسالة بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة . (مصطفى ، 2002 : 141)

وترى (الحريري ، 2010) أن نجاح عملية الاتصال يرتبط بالدرجة الأولى بمعرفة نوعية المتلقي للرسالة ، حيث يجب على المصدر معرفة خصائص المتلقي من حيث العمر والنوع والوضع الاجتماعي والانتماء الديني ودرجة الذكاء والميول والاتجاهات والخلفية الثقافية . (الحريري ، 2010 : 84)

ثالثا: الرسالة :

" يقصد بالرسالة فحوى الخطاب الذي يرغب المرسل في إيصاله إلى المستقبل عن طريق وسيلة مختارة في وقت محدد وظرف محدد ، ويشمل هذا المحتوى حقائق وأفكار ومشاعر ومواقف ومهارات صاغها المرسل بطريقة ما وتسلسل ما لتحقيق هدف محدد. " (عبود ، 2009 : 34)
"و الرسالة هي الموضوع الأساسي المراد نقله إلى جمهور معين ، وهي الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه ، وقد تكون في صورة شفوية أو تحريرية وأحيانا تأخذ الرموز أو الأشكال" (أبو ناصر، 2008 : 75)

ويرى (البديري ، 2010) أن الرسالة يجب أن تكون واضحة الملامح والمعالم ويتمتع بوضوح تام لكل فقراتها بحيث يستطيع السامع فهم ما يريده المرسل دون تداخل في المعاني والأفكار وتفسير وتحليل مضمون الرسالة. (البديري ، 2010 : 227)

ومن المهم أن تكون لرسالة الإداري في اتصالاته مصوغة بدقة ووضوح ، وتأتي في السياق الملائم للمستقبل حاملة المعنى الذي يريده المرسل . (عريفج ، 2007 : 132)
ولقد حدد (عياصرة والفاضل ، 2006) صفات الرسالة الجيدة في :-

- 1- الوضوح أي استخدام كلمات واضحة المعاني سلة الفهم وتناسب مع قدرة المستقبل .
- 2- الإيجاز وعدم الإطناب والدخول لصلب الموضوع مباشرة حيث لا يؤثر المعنى المراد نقله .
- 3- المجاملة (اللطف والتهذيب) أي استخدام أسلوب مهذب ولطيف في الحديث .
- 4- الصحة أي تعكس الرسالة الواقع وتحوي معلومات حقيقية .
- 5- الشمول ، و يحتوي على جميع جوانب الموضوع دون إهمال أي جزء .
- 6- الدقة ، خالية من الأخطاء الإملائية والنحوية والتأكد من علامات الترقيم .(عياصرة والفاضل ، 2006 : 35)

1- ويرى (الطويل ، 2001) أن من العوامل المؤثرة على ترجمة رسالة ما أو إدراك معناها ما يلي :

- 2- الخلفية الثقافية : فكل فرد خلفيته الثقافية التي تظهر على طريقة رؤيته وإدراكه للأمور .
- 3- التوقعات : حيث إن لتوقعات الفرد أثرا على تحليله رموز الرسالة وفهمه لمعانيها .
- 4- التربية : فتربية الفرد لها أثر على قدرته على فهم التعابير والمصطلحات ، حيث يلعب دورا هاما في تشكيل شخصيته البنوية التي بدورها تؤثر على تفاعله مع جميع المتغيرات التي يتعرض لها .
- 5- الموقف ، فالموقف الذي يتم فيه الاتصال له أثر كبير على طريقة تعامله مع الرسائل .

6- قيم الفرد واتجاهاته لها أثر على طريقة تواصله مع الآخرين و فهمهم لرسائله ، كما يمكن أن تشكل قيمه واتجاهاته عقبة أمام نفاذ التواصل لقناعاته فيأتي حكمه ذاتيا بدل أن يكون عقلاانيا (الطويل ، 2001 : 241)

ومن هذا يتضح أن الرسالة هي المعلومات والأفكار التي يرسلها المرسل إلى المستقبل ، وعليه فيجب أن تكون الرسالة واضحة ومعلوماتها سليمة ، وأن تتميز بدقة الصياغة ، وأن تكون مناسبة للمستقبل وقدرته على فهمها

رابعا - قناة الاتصال :

ويرى (عياصرة والفاضل ، 2006) قناة الاتصال هي القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل وهي حلقة الوصل بينهما . (عياصرة والفاضل ، 2006 : 36)
وحدد (البلعاسي ، 2003) أنواع وسائل الاتصال المستخدمة :

1- الوسائل المكتوبة

2- الوسائل الشفوية

3- الوسائل المسموعة والمرئية

4- الوسائل الالكترونية الحديثة: (عياصرة والفاضل ، 2006 : 38)

ولكل وسيلة خصائص وقدرات يمكنها أن تؤدي دورها الاتصالي بكفاءة إذا ما استخدمت في الظروف المناسب للجمهور المناسب ، ويجب على المرسل اختيار الوسيلة التي تحمل من الخصائص ما يعينه على إيصال رسائله ، ولا يشترط هنا حداثة الوسيلة ، إنما الشرط الأساسي قدرتها على تحقيق المهمة المنوطة بها ، وأن تتلاءم وقدرة الجمهور المستقبل على استخدامها ، وتحقق أفضل نمط من التلقي لديه (عبود ، 2009 ، 36)

وترى الباحثة أن قناة الاتصال تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة ، وهي عنصر أساسي في عملية الاتصال ، وقوة فاعلة في نجاح عملية الاتصال ، وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل ، أصبح للمدير مجال أكبر في اختيار قنوات اتصال أكثر دقة وسرعة وكفاءة في إيصال الرسالة ، وعلى المدير أن ينوع في الوسائل التي يستخدمها لتناسب جميع فئات المستقبلين في المدرسة ، كما أن نجاح عملية الاتصال يعتمد بشكل كبير على قدرة المستقبل في فهم الرسالة الموجهة له والتعامل معها وهذا بدوره يعتمد على نجاعة قناة الاتصال وقدرتها على إيصال الرسالة بدقة.

خامسا - التغذية الراجعة :

" يقصد بالتغذية الراجعة ما ينتج عن عملية الاتصال من ردود فعل وظواهر يمكن قياسها لمعرفة مدى ما حققه النشاط الاتصالي وما أخفق في تحقيقه ، وما هو مطلوب لتطوير عملية الاتصال في مختلف مراحلها ، كما أن التغذية الراجعة عامل هام في عملية الاتصال ، حيث من خلالها يتم التعرف على مدى تأثير المستقبل بالرسالة ، وفعالية عناصر الاتصال كافة ، وهذا بدوره يحسن من عملية الاتصال (عبود ، 2009 : 38)

والتغذية الراجعة تجسد عملية التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ، حيث أنها تشكل كل أنواع ردود الفعل والاستجابات التي يقوم بها المستقبل ، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعالية عملية الاتصال وإصدار الحكم على قدرته في عملية الاتصال . فكلما ارتفعت معدلات التغذية الراجعة ازدادت فعالية الاتصال، كما أن التغذية الراجعة المبكرة تساعد على تجنب تفاقم المشكلات ، وهي تهدف إلى المحافظة على التنظيم واستمراريته.

ويؤكد (عياصرة والفاضل ، 2006) أن التغذية الراجعة تهدف إلى توفير معلومات للأفراد تمكنهم من فهم مدى كفاءة عملهم ، وتمكنهم من اتخاذ الإجراءات الصحيحة ، كما أنها يمكن أن تكون حافزا قويا كونها تشير إلى أن شيء ما لم يتم بصورة خاطئة أو بصورة أكثر ايجابية .

- وجاء في (zooz bennis) تصنيف التغذية الراجعة التي تظهر من المرسل كما يلي :
- 1- تغذية راجعة تقييمية، وتعطي أحكام على قيمة وجودة ما صدر عن المرسل .
 - 2- تغذية راجعة دائمة ، وتكون لمحاولة مساعدة المرسل .
 - 3- تغذية راجعة سابرة ، محاولة الحصول على معلومات إضافية ومواصلة النقاش .
 - 4- تغذية راجعة تفسيرية ، وتتمثل في إعادة صياغة الرسالة وتفسير ما يعنيه المرسل برسالته.
 - 5- تغذية راجعة متفهمة ، وهي تهدف للكشف الكامل عما يقصده المرسل برسالته .(عياصرة والفاضل ، 2006 : 43)

إن عملية الاتصال الفاعلة لا تنتهي باستقبال الرسالة والاستجابة لها من ناحية المستقبل بل يجب التأكد من أن استجابة المستقبل تتطابق مع ما يقصده المرسل من محتوى الرسالة ، وهذا يمكن التعرف عليه من خلال التغذية الراجعة ،ولهذا كانت التغذية العكسية هامة جدا كونها تقارن بين محتوى الرسالة التي أرسلها المستقبل ومحتوى استجابة وردة فعل المستقبل ، للتأكد من أن عملية الاتصال تمت بنجاح وفاعلية .

وسائل الاتصال المدرسي :

الإدارة المدرسية الحديثة تحتاج لنظام اتصال فعال حيث إنه ضروري و لا غنى عنه لنجاح العمل في المؤسسة المدرسية ، ولذا على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال لجميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية ، والإلمام بجميع أنواع وأساليب الاتصال الناجح لاستخدامه في إيجاد بيئة اتصال ناجحة ، ويتعين على القائد التربوي أن يكون على دراية كاملة بوسائل اتصال متعددة يمكن استخدامها داخل المدرسة، ويعمل على اختيار المناسب منها للموقف الاتصالي حيث إن استخدامه لوسائل اتصال مناسبة يوصله إلى اتصال جيد وفعال ، أما استخدامه لأساليب اتصالية غير مناسبة يحد من إيصال الرسالة بشكل صحيح ويعيق الاتصال ويحد من فعاليته

تتعدد وسائل الاتصال المدرسي ولقد تحدث العديد من الباحثين عن وسائل الاتصال التي تصلح داخل المؤسسة المدرسية ومنهم (أبو الوفا وحسين:2000) حيث حددا وسائل الاتصال المدرسي فيما يلي

- نشرات - اجتماعات - مقابلات شخصية .
- المذكرات والتقارير - الباب المفتوح (أبو الوفا، وحسين ، 2000 : 53) .
- أما (الدعليج ، 2009) فيرى أن الاتصالات التربوية تتم بعدة وسائل منها :
 - المقابلة الشخصية .
 - الخطابات والمذكرات .
 - الاجتماعات واللجان والمجالس التعليمية .
 - المنشورات والدوريات .
 - المكالمات الهاتفية .
- التقارير . (الدعليج ، 2009 : 288)

إن الوسائط المستخدمة في الاتصال في الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون ذات طبيعة متكاملة لا يمكن الإقتصار على واحدة منها دون الأخرى . إن هذه الوسائط تتحدد من خلال عدة اعتبارات منها :

- شكل التنظيم وتأثيره على الاتصال من حيث نمطه المركزي واللامركزي .
- حجم التنظيم فكلما زاد الحجم أدى إلى تشعب الاتصالات وميلها إلى الرسمية ، والعكس إذا قل حجم التنظيم .
- نوعية العاملين بالتنظيم واتجاهاتهم النفسية وخبراتهم المكتسبة .
- طبيعة عمل التنظيم والنشاطات الممارسة فيه . (الفقي، وشمس الدين : 275)

ومن أهم وسائط الاتصال المدرسي التي كان عليها اتفاق بين الباحثين :

1. المجالس التربوية :

تلعب المجالس التربوية دوراً هاماً في العملية الإدارية ، حيث يتم من خلالها التنسيق بين الأجهزة المختلفة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية . (عطوي ، 2010 : 98)
و تنقسم المجالس التعليمية إلى مجالس استشارية تقدم المشورة ، ولإبداء الرأي الفني والعملي في الموضوعات المطروحة ، وتنفيذية أو نوعية لها اختصاصات تتفق مع طبيعة تكوينها . (شمس الدين ، والفقي : 2007)

وتعتبر المجالس التعليمية وسيلة اتصال هامة في عملية التنسيق أو المشاورة عند اتخاذ القرارات التربوية ، وهي إن كانت تبدي الرأي وقراراتها غير ملزمة إلا أنها تسهم إسهاماً إيجابياً عند تحديد شكل القرار . (عياصرة ، والفاضل ، 2006 : 67)

و المجالس التربوية تشكل الأساس لغرض الاتصال وتبادل وجهات النظر ، وتعطي فرص التلاقي بين الرأي والرأي الآخر وتبادل الخبرات المتنوعة وتناول المشكلات من عدة أبعاد ، مما يسهم في حلها بطريقة فاعلة . (عريفج ، 2001 : 144)

وتلعب المجالس التربوية دوراً فاعلاً في تحسين وتطوير العمل المدرسي ، إضافة إلى تعزيز العمل الفريقي ، كما أن المجالس التربوية كمجلس الآباء والمدرسين ليست مجالس تخص تقديم الخدمات للمجتمع المدرسي فحسب ، بل تقوم على توثيق الصلة بين المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي . (الحريري ، 2010 : 154)

و تلعب المجالس التربوية دوراً هاماً في العمليات الإدارية ، حيث تعطي فرصة للأطراف المختلفة في إدارة شئون المدرسة ، مما يخلق وعياً مشتركاً لتحمل المسؤولية ، ويعزز الانتماء للمدرسة والمجتمع ، كما يعكس التفاعل الإيجابي بين المدرسة والبيت . (عريفج ، 2001 : 145 - 146)
وترى الباحثة أن المجالس المدرسية لها دور بالغ وبارز في التواصل مع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي لمساعدة المدرسة على بلوغ أهدافها ، والتعاون فيما بينها لمساعدتها على حل مشكلاتها بطريقة بناءة ، كما وتعمل على مساعدة العاملين في المدرسة على تعميق روح الولاء والانتماء للمدرسة والمجتمع .

2. اللجان التربوية :

تتمثل اللجان التربوية في مجموعة من الأفراد المتخصصين المكلفين بعمل معين ، أو يوكل إليها القيام بمهمة محددة ، وتمارس اللجان نشاطها أو عملها عن طريق اجتماعات دورية أو حسب متطلبات الموقف ، وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية ، دائمة أو مؤقتة لغرض معين أو لمشكلة محددة . (عياصرة ، والفاضل ، 2006 : 76)

ويرى (عريفج ، 2001 : 147) أن اللجان تعتبر من أساليب الاتصال والتفاعل ذات الطبيعة الاستشارية أو التنفيذية في الإدارة المدرسية وتميل إلى التقارب بين أعضائها من حيث مستوى التأهيل والخبرات ، ويكون الغرض من تشكيلها محددًا كما أن اللجان التربوية وسيلة جيدة لنقل الأفكار وتبادل الخبرات وتقديم المقترحات والتوصيات التي تستهدف التحسين والتجديد ، كما وتساهم في صنع القرار التربوي . (شمس الدين، والفقي ، 2007 : 276)
واللجان التربوية تعمل على تلاقي الأفكار، مما يزيد النمو المهني للأفراد ، كما أن اللجان التربوية تستطيع القيام بدور فاعل في العملية الإدارية بجوانبها المختلفة (التخطيط ، التنسيق ، التنفيذ ، التقييم) ، إذا ما تم اختيار الأعضاء بشكل جيد على ضوء التخصص والخبرات (عريفج ، 2001 : 148)

و من مميزات اللجان التربوية ما يلي :

1. تكفل حرية نقل الخبرات والأفكار واستثارة الدافعية والحفز والابتكار مما يسهم في تحسن العملية التربوية.

2. تعكس مردود التفكير الجمعي وتساهم في صنع القرار .

3. تجسد قيم الديمقراطية في الإدارة من خلال الأخذ بمبدأ المشورة وجماعية صنع القرار)

شمس الدين والفقي ، 2007 : 276)

ويرى عطوي (2010) أن اللجان التربوية تتميز بعدة مميزات منها :

- جماعية القيادة وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ القرار .
- التنسيق بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة .
- إلقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى الوصول لقرار سليم بشأنها.
- الدراسة العلمية للموضوعات مما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل .(عطوي، 2010: 99)

وترى الباحثة أن اللجان التربوية من وسائل الاتصال الجماعي في المدرسة ، والتي لها دور فاعل في الإدارة المدرسية ، كونها تتكون من مجموعة من العاملين المتخصصين للقيام بعمل معين بصورة جماعية تعاونية، فيهتم كل منهم لإخراج أفضل الحلول والمقترحات والأفكار لديه ، مما يزيد من فاعلية العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية إذا ما تم اختيار الأعضاء بدقة .

3- الاجتماعات :

هي إحدى الوسائل الهامة للقيام بعملية اتصال إداري فعال بين مدير المدرسة والعاملين معه، حيث توفر فرصاً للتفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المدرسي، وانجاز أهداف الإدارة المدرسية (العجمي، 2008: 254)

وهي إحدى الوسائط الموضوعية في عملية الاتصال في الإدارة التربوية لاعتمادها على أجندة محددة المحتوى، وتقديمتها لمعرفة دقيقة وإثراء مجال المناقشة عند تطرقها لموضوع يتعلق بما أنجز من الأعمال، وما المطلوب انجازه، مما يؤدي إلى حفز الحاضرين واستثارتهم للإسهام الفاعل (شمس الدين والفقهي، 2007: 278)

كما أنها وسيلة هامة للإشراف الإداري، لا يستغني عنها المدير في ممارسة نشاطاته، لما لها من أثر فعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها نحو الغرض الحقيقي منها، وهي وسيلة هامة تزيد من قدرة الموظفين وتحسين آرائهم، حيث إنها تتيح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتسهم في التعرف على أحوال العمل وما يجري فيه من أمور ومستجدات من الرئيس مباشرة دون وسيلة أخرى قد تشوه أو تحرف المعلومات (عياصرة والفاضل، 2001: 68 - 69)

والاجتماعات تقود المدرسين إلى تقدير مدى المسؤولية المشتركة، والإيمان بقيمة العمل الجماعي، واستغلال الفرص التي تتاح لهم للقيام به، وإلى المشاركة الايجابية الفعالة في القيام بالخدمات التربوية العامة، وتحقيق أهداف المدارس التي يعملون بها (العجمي، 2008: 253)

ويرى (عطوي، 2010: 100) أنه ينبغي أن تتناول الاجتماعات موضوعات تهم المدرسة بصورة عامة من طلاب ومدرسين وعاملين ومناهج وغيرها.

كما يكون لهذه الاجتماعات الأثر الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها، لتؤدي الغرض الحقيقي منها، كما ينبغي أن يكون للاجتماع جدول أعمال معد مسبقاً، ويشترك في إعداده العاملين وأعضاء هيئة التدريس، على أن يكون لهم الحرية الكاملة في ترتيب الموضوعات حسب الأولوية (أسعد، 2001: 180)

وعلى المدير أن يوفر المناخ الأسري الطيب عند الاجتماع، لكي يشعر الجميع بالرغبة الحقيقية في ابداء الآراء والملاحظات دون حرج أو خوف من المدير، مما يسهم في مناقشة فاعلة وتبادل الآراء المتعارضة للوصول للرأي الأفضل (العجمي، 2008: 282)

وترى (الحريري، 2010) أن القائد التربوي الذي يتولى إدارة الاجتماع عليه أن يكون منصتاً جيداً وقائداً ديمقراطياً مرناً، وأن يعود الأعضاء على حسن المشاركة، وعدم المقاطعة، وتجنب الإسهاب في طرح الموضوع (الحريري، 2010: 155)

وترجع أهمية الاجتماعات إلى :

1. تعتبر وسيلة أساسية لانجاز أهداف الإدارة المدرسية وبالتالي انجاز جميع أهداف العملية التربوية الإدارية .
2. تمثل الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية إذا أُديرت بنجاح .
3. تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين للتعبير عن آرائهم بحرية .
4. تقود إلى الوصول لقرارات ناجحة وتساعد على سهولة الموافقة على القرارات .
5. تساعد في رفع الروح المعنوية للأفراد المشاركين وتشعرهم بالأهمية .
6. تعزز وجهات النظر المختلفة مما يفيد في اتخاذ القرارات .
7. تسهم في توليد الأفكار الإبداعية .
8. تساهم في توثيق الصلة بين أعضاء المدرسة من مختلف المستويات الإدارية (العجمي ، 2007 ، : 280)

ويرى (عريفج ، 2001) أن الاجتماعات في المدرسة تعتبر دعامة هامة لتبادل الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات وبحث المشكلات كما تساعد المدير في توظيف المعلومات والتعليمات في خدمة العملية التعليمية ، وأكد أن العديد من الاجتماعات يفسدها سوء الترتيب لعقدتها مما يؤثر على فعاليتها ، وأوضح عدة عوامل لنجاح الاجتماعات وهي :

1. تحديد هدف واضح للاجتماع وعدم إخراجه عن أهدافه أثناء سيره.
2. إرفاق جدول أعمال للاجتماع بالدعوة إليه، بحيث يتضمن جدول الأعمال قائمة بالموضوعات التي ستطرح للمناقشة ، ويراعي أن تكون الموضوعات متناسبة مع الوقت المخصص للاجتماع .
3. تحديد الأشخاص الذين ستنم دعوتهم لحضور الاجتماع وإبلاغهم بالهدف منه .
4. تحديد وقت الاجتماع ومكان انعقاده وإبلاغ المشاركين بذلك .
5. إعداد الترتيبات للاجتماع من حيث الظروف الفيزيائية والنفسية .
6. معالجة المواقف الشخصية المعيقة للاجتماع (عريفج ، 2001 : 149)

وترى الباحثة أن الاجتماعات المدرسية من وسائل الاتصال المدرسي الهامة ، حيث تتيح الفرصة للمعلمين للتعرف على ما يدور في المدرسة من أحداث ومستجدات ، وتتيح لهم فرصة العمل التعاوني وتبادل الأفكار والآراء ووضع الخطط للمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية، مما يساهم في حل المشكلات بمختلف أشكالها، وتطوير أداء المدرسة لبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة .

4- المقابلة :

هي وسيلة اتصال تحدث وجهاً لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة ايجابية ، ولهذا تعتبر من أهم وسائل الاتصال فعالية وأقواها أثراً وأقدرها على إقناع الآخرين بوجهة نظرنا . (الدويك ، بدون : 276)

ولقد عرفتها (الحريري ،2010) أنها "مقابلة وجهاً لوجه مع شخص أو مجموعة أشخاص ، ومن قبل شخص أو مجموعة أشخاص ، لاستكمال بعض المعلومات الغامضة عن خبرته أو شخصيته أو ثقافته ، وتكون المقابلة الشخصية إما محدودة أي ضمن أسئلة محددة للحصول على معلومات محدودة ، أو مطلقة لا تحددها أسئلة معينة ، بل حرة في توجيه الأسئلة لمعرفة مدى لياقة الشخص الذي تجري معه المقابلة"(الحريري،2010 : 158)

كما أن المقابلة وسيلة اتصال فعالة لأنها مباشرة مع الطرف الآخر ، ولها استخدام واسع في المدرسة بين المدير والمعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور ، كما أنها تتميز عن وسائل الاتصال الأخرى في أنها توفر فرص كبيرة للتغذية الراجعة الفورية . لأن كل من المتقابلين يتمكن من توفير انطباعاته عن موقف الآخر بسهولة ويسر ، كما أن الاستجابات المباشرة للأسئلة المطروحة في المقابلة تكون أكثر صدقاً في التعبير عن موقف صاحبها(عريفج ، 2001 : 100) كما أن المقابلة تستخدم في مجال الإدارة التربوية أكثر من أي نمط آخر من أنماط الاتصال ، كونها تؤدي إلى فهم متبادل أكثر وضوحاً وشفافية من الوسائط الأخرى ، لأن الاتصال يكون مباشراً مما يدعم المهمة(شمس الدين والفقهي ، 2007 : 282) وللمقابلات الشخصية أهمية كبيرة حيث إنها :

1. تساعد في التعرف على المشاكل التعليمية والتربوية التي تتعلق بحالات فردية للتوصل إلى أفضل الحلول لها .
2. تساهم في حل العديد من المشكلات التعليمية والتعرف على أسبابها .
3. تعمل المقابلات الشخصية الناجحة على حل العديد من المشكلات التربوية داخل المدرسة بدلاً من تحويلها إلى مستويات إدارية أعلى(العجمي ، 2008 ، 288-289) ويرى(دياب،2001) أن المقابلة تستخدم للتعرف على المشكلات التعليمية التي تتعلق بمجالات فردية (دياب ، 2001 : 276) ولقد حدد (شمس الدين والفقهي ،2007) أساسيات نجاح المقابلة فيما يلي :

1. تحديد موضوعها وهدفها ومكانها ووقتها .
 2. احترام مشاعر كل من الطرفين للآخر واحترام قدراته واتجاهاته مع التدعيم الموجب للحديث دون مقاطعة .
 3. تليخيص ما ورد في المقابلة من مناقشة وما تم الاتفاق عليه بإيجاز في نهاية إجراء المقابلة .
 4. تدوين موجز وافى لما تم من مناقشات أثناء إجراء المقابلة وما اتفق عليه من ممارسات عملية(شمس الدين والفقهي ، 2007 : 282)
- ولكي تتم المقابلة بنجاح وتؤدي الغرض الذي عقدت من أجله ينبغي على الشخص الذي يقوم بالمقابلة أن يكون مهنيًا ، معدًا جيدًا لما يريد التوصل إليه ، وأن يحدد المكان والزمان للمقابلة ، وأن يخلق جوًا هادئًا مريحًا وآمنًا بعيدًا عن الإزعاج والمقاطعة ، وأن يستقبل الشخص المراد مقابلته بود وترحيب ، ويتجنب مقاطعته(الحريري ، 2010 : 157)

5- التقارير :

التقرير هو مجموعة من الحقائق والمعلومات المنظمة بشكل يعطي صورة واقعية عن شيء ما لشخص أو أشخاص يهتمهم موضوع التقرير (الدويك والدويك ، بدون : 275) .
وتعتبر التقارير من وسائل الاتصال الإداري البالغة الأهمية لأنها تتضمن معلومات وبيانات ومعارف وأفكار وحقائق يتم نقلها عن طريق المجالس واللجان إلى المستويات الإدارية العليا (شمس الدين والفقهي ، 2007: 276)

وحدد (أسعد ، 2005) عدة شروط يجب أن تتوفر في التقارير الجيدة ومنها :

- أن يقتصر على المعلومات البيانات الضرورية التي يستفيد منها الشخص المرسل إليه التقرير .
- أن تتسم بالوضوح والبساطة في التعبير .
- الدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ .
- أن يكون التقرير في نقده إيجابياً لا سلبياً هداماً ، وعند عرضه للعيوب يشير إلى العلاج والإصلاح(أسعد ، 2005: 179-180)

ويتوقف اختيار إحدى هذه الوسائل على السرعة المطلوبة في الاتصال، والسرية الواجب توافرها ، والتكلفة، وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم ، ونوع الرسالة المطلوب توصيلها ، وأهميتها، والحاجة إلى توضيح الرسالة ذاتها لعرض وجهات النظر ، والاتفاق على عملية التنفيذ (الدعليج، 2009: 288)

وترى الباحثة أن استخدام المدير لأدوات اتصال فعالة تمكنه من النجاح في إيجاد بيئة مدرسية فاعلة، ولذلك ينبغي على المدير اختيار أدوات ووسائط مناسبة للموقف الاتصالي ، حيث أن وسيلة الاتصال لها دور كبير في إيصال الرسالة صحيحة من شأنها أن تزيد من فاعلية الاتصال وتحقيقه لأهدافه ، وينبغي الإشارة إلى أهمية استخدام وسائط الاتصال الحديثة كونها الأكثر قدرة على نقل المعلومات بسرعة ودقة ووضوح مثل الانترنت والبريد الإلكتروني و الويب وغيرها.

توظيف التقنيات الحديثة في الاتصال المدرسي :

إن الانفجار المعرفي وتدفق المعلومات وتطور وسائل الاتصال ساعدت في إيجاد وسائل لحفظ المعلومات واسترجاعها عند الضرورة ،والسرعة في الحصول على المعلومات . ويعتبر إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية ثورة حقيقية لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه ، خاصة في ظل ظروف العصر التي نعيشها اليوم والثورة المعلوماتية الحادثة التي أدت الى بذل مجهودات كبيرة في سبيل انجاز الأعمال الكبيرة في وقت محدود.

وتقنية المعلومات الادارية هي : " كافة أنواع التقنيات الحديثة التي تستخدم في العمل الإداري من أجل تحقيق أهدافه في التخطيط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرار " (السالمي والدباغ ، 2001 : 134) ولقد ظهر مفهوم تقنية المعلومات الإدارية وانتشر في العصر الحديث بشكل كبير ، وهي إحدى الركائز الهامة والتي تنطلق منها الإدارة الحديثة ، لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وفي مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في وقتنا الحاضر ، وفي ظل توافر هذه التقنيات أخذت الأعمال الإدارية تتحول بالتدريج من أعمال تقليدية ورقية الى أعمال الكترونية(السميري ، 2009 : 60)

وترى الباحثة أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ ، بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام هذه التقنيات ، حيث يؤدي استخدام هذه التقنيات إلى تحسين أساليب الاتصالات في الإدارة التي تؤدي إلى تسهيل وتحسين فرص الحصول على المعلومات وبدقة

ويرى (درنة ، 2007) أن من المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الوقت الراهن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال ، وتوظيفها التوظيف الجيد من أجل إدارة مدرسته ، وتهيئة المناخ الملائم والبيئة الملائمة للعاملين معه للاستخدام الملائم للتقنية التي من شأنها دفع عجلة التطور والتقدم في العملية التربوية وزيادة الفاعلية الإدارية (درنة ، 2007 : 38)

ويرى (عباس ، 2004) أن تقنية المعلومات تتكون من نوعين من أنواع التقنية : الأولى تقنية حديثة وهي تقنية الاتصال الضرورية لإرسال المعلومات عبر المسافات الشاسعة ثم استرجاعها ، والثانية هي تقنية الحاسوب وغيرها من المستحدثات الالكترونية المسماة بتقنية تخزين المعلومات واسترجاعها (عباس ، 2004 : 126)

ويرى (درنة ، 2007) أن التقنيات بأنواعها المختلفة لا تستطيع العمل على تحقيق أهدافها في ميكنة الأعمال في المؤسسات المختلفة والمتخصصة بدون تدخل الكائن البشري المؤهل والمتخصص والمعلومات الإدارية ، وعليه فإن تكامل هذه العناصر مع بعضها البعض يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة، واتخاذ القرارات المناسبة بشكل أكثر دقة وتميز (درنة ، 2007 : 38 - 39)

ويرى (السالمي ، 2006) أن التقنيات تؤثر على عمل المؤسسة من حيث :

- زيادة الفاعلية .
- توفير الوقت والجهد المبذول .
- الدقة والسرعة في عملية النجاح .
- تقليل التكلفة (السالمي ، 2006 : 41)

ويرى (الشناق ، 2010) أن هناك أسباب عدة وراء استخدام الإدارة المدرسية لبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل في :

1. الانفجار المعرفي " تدفق المعلومات " ، حيث أدى تطور وسائل الاتصالات إلى ضرورة إيجاد وسيلة لحفظ واسترجاع المعلومات عند الضرورة " .
2. الحاجة الى المهارة والإتقان في العمل .
3. الحاجة الى السرعة في الحصول على المعلومة .
4. توفير الأيدي العاملة وتقليل تكلفة العملية التعليمية والإدارية .
- توفير الوقت والجهد (الشناق، 2010: 70 – 73)
- وترى الباحثة أن استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال المدرسي لها فوائد عديدة منها :
- اختصار الوقت وإنجاز المعاملات الإدارية بسرعة .
- تسهيل إجراءات الاتصال على مستوى المدرسة والمدارس الأخرى والادارة العليا والمجتمع المحلي
- تقليل استخدام المعاملات الورقية .
- التغلب على معوقات الوقت والمكان ، حيث يمكن انجاز الأعمال الادارية في أي وقت وأي مكان.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات الإدارية للعالمي
- ومن هنا نجد أن تقنية المعلومات والاتصالات الإدارية حاجة ملحة في الإدارة المدرسية ، حيث تعمل على تبسيط الاجراءات وتحقيق الأهداف بدقة وفاعلية، والتقنيات الحديثة أصبحت لا غنى عنها في الاتصال المدرسي ، والإلمام بتوظيف هذه التقنيات فأصبح ضرورة ملحة لإنجاز الأهداف الموضوعية بشكل فعال ودقة فائقة .
- ومن أهم التقنيات التي تستخدم في الاتصال الإداري المدرسي ما يلي :

1- الحاسوب :

وهو من أهم المستحدثات التكنولوجية التي انتشرت بعد النصف الثاني من القرن العشرين ، وأخذت تأثيراتها تدخل الى مختلف مجالات الحياة وميادينها .(الحيلة ، 2001: 485)

وهو آلة الكترونية ذات سرعة عالية جداً ودقة متناهية يمكنها قبول البيانات وتخزينها ومعالجتها للوصول الى النتائج المطلوبة . (عيادات ، 2004: 19)

ويرى (الجاسم ، 2005) أن الحواسيب الالكترونية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة توفر امكانات كبيرة تتمثل في الطاقة التخزينية الكبيرة وسرعة المعالجة وتبادل البيانات واستخدام شبكات الحاسوب مما يسهم في التحكم في الانفجار المعلوماتي الذي تشهده المجتمعات الحديثة والسيطرة عليها .

- وترجع أهمية الحواسيب في الاتصال الاداري المدرسي الى :
1. السرعة العالية في تنفيذ العمليات مما يوفر الوقت والمال .

2. حفظ واسترجاع البيانات عند الحاجة بسهولة وسرعة .
 3. الدقة الفائقة في اظهار النتائج وبدون أخطاء تذكر .
 4. الاستمرارية في العمل المتواصل دون انقطاع .(جراتات وآخرون ،2009 :46)
- ومن هنا يتضح دور الحاسب الآلي في تسهيل الحصول على المعلومات والبيانات وإرسالها مما يؤدي الى إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وتقديم الخدمات بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن .
- كما أن تطبيقات الحاسب الآلي وشبكات الاتصال ضرورة حتمية لتطوير الاتصال الإداري المدرسي ، حيث تسهم في إدخال المعلومات والبيانات والتوجيهات من والى المدرسة ، والتواصل مع أولياء الامور ، وإدارة التعليم والمدارس الأخرى ، ومؤسسات المجتمع المحلي عن طريق البريد الالكتروني وموقع المدرسة .

2- الانترنت

هي شبكة دولية كبيرة ، تتكون من مجموعة من آلاف شبكات الكمبيوتر المتصلة ببعضها في جميع أنحاء العالم . (سويدان ومبارز ،2007 : 213)

وشبكة الانترنت من أهم وسائل الاتصال الحديثة التي أثرت في حياة الناس وساهمت في الغاء حواجز الوقت والمساحة بين البلاد المختلفة . (الجاسم ، 2005 : 104)

- ويعتبر الانترنت من أهم التقنيات التي تستخدم في الإدارة المدرسية ، حيث يمكن من خلاله توفير معلومات بكميات هائلة وبكل سهولة ، كما يمكن من خلاله توفير الاتصال الغير مباشر مع الاشخاص دون اشتراط لحضورهم في نفس الزمن ، وذلك عن طريق استخدام خدمة البريد الالكتروني . (درنة ،2007 : 84)

- ولقد تطور عمل الانترنت وظهرت مصطلحات جديدة مثل الانترنت - الاسترانت وكما ان الانترنت هو نظام لربط الحواسيب داخل المنظمة ، فإن الانترنت يعمل بطريقة مشابهة للانترنت مع المحافظة على سرية المعلومات والاطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة حصراً مع توفير نظم حماية خاصة بها ، أما الاسترانت فيمثل هيكلاً عاماً للانترنت ، يسمح بإجراء الاتصالات الآمنة بين المؤسسات ، فهو يقتصر على التمكين من الحصول على المعلومات التي تتضمنها شبكة الانترنت في المنظمات المشتركة ، إضافة إلى:

- مؤتمرات الفيديو التي تساهم بإمكانية الجمع بين الأفراد بقصد عقد اجتماع معين في الوقت الذي يبعدون عن بعضهم مكانياً ، مما يمكن المشتركين من الاجتماع بالصوت والصورة .
- الحاسوب التعاوني : يقوم الحاسوب التعاوني على استعمال الأجزاء الصلبة والبرمجيات بقصد المساهمة في جعل الأفراد يعملون معاً بشكل حسن ، وتقاسم المعلومات تجاوزاً لقيود الوقت والمكان ، وذلك بالإفادة من شبكات الحاسوب للربط بين مختلف الأفراد عبر الغرف أو الكرة

الأرضية ، مما يمكن من ارسال الرسائل عبر البريد الالكتروني أو مؤتمرات الفيديو أو الاتصال حاسوبياً عن بعد .

- **النقل عن بعد** : ويشير النقل عن بعد لاستخدام تكنولوجيا الاتصال للعمل من مكان آخر ، بعيداً عن المكان المركزي للعمل ، حيث تعمل العديد من المنظمات على بقاء الأفراد العاملين في بيوتهم ، وانجاز الأعمال المكلفين بها دون الحضور الى المنظمة ، بل الاتصال عبر وسائل الاتصال . (جلاب ، 2011 ، 558-559)

3- البريد الالكتروني

هو عبارة عن تبادل الرسائل والوثائق باستخدام الحاسوب من خلال شبكة الانترنت وهو من أكثر خدمات الانترنت استخداماً (عامر ، 2007 : 188)

وهو أرخص وسائل الاتصال حيث يتميز بالسرعة الفائقة التي تجعله وسيلة فعالة في عمليات الاتصال المستمرة ،كونه يحرر مستخدمه من القيود الجغرافية فيتمكن من الوصول الى صندوقه البريدي في أي تقنية في العالم (الحيلة ، 2001 : 526)

ويرى (سعادة والسرطاوي ، 2007) أنه يمكن الاستفادة من تطبيقات البريد الالكتروني في مجال الإدارة المدرسية فيما يلي :

1. إمكانية الاتصال والتواصل مع المتخصصين في موضوعات معينة من مختلف دول العالم من أجل الاستفادة من خبراتهم وأبحاثهم .

2. الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والمدرسة والشئون الإدارية فيها .

3. يستخدم كوسيلة لإرسال اللوائح والتعليمات وما يستخدم من أنظمة وقوانين وتعليمات لأعضاء الهيئة التدريسية وغيرها .

4. الاستفادة من الخبرات العلمية المتخصصة مما يوفر الوقت والجهد والمال (سعادة ، والسرطاوي ، 2007 : 154)

ويرى ربيع (2006) ان البريد الالكتروني هو أفضل بديل عصري للرسائل البريدية والورقية ولأجهزة الفاكس وذلك لما يتمتع به من مزايا تتلخص في :

- سرعة وصول الرسالة ،حيث يمكن ارسالها الى أي مكان في العالم خلال لحظات .
- لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل .
- قراءة الرسالة من قبل المستخدم غالباً ما تتم في وقت قد هيا نفسه للقراءة والرد عليها أيضاً .
- يستطيع المستفيد إرسال عدة رسائل الى جهات مختلفة في نفس الوقت .

- يمكن للمرسل أن يدرج في رسالته أي قدر من المعلومات لشرح وجهة نظره (ربيع ،2006 :169)

وتعتبر عملية نقل الملفات وتبادلها بين المشتركين بالشبكة من مجالات الاستخدام الشائعة ،حيث يستطيع أي مستخدم أن ينتقل الى جهازه الملف الذي يريد من أي مكان في العالم خلال دقائق معدودة (العجمي ،2008:61)

وترى الباحثة أن استخدام البريد الالكتروني يوفر الوقت والجهد والتكلفة ، ويتيح التواصل الفعال مع الجهات المختلفة من إدارة عليا ومعلمين ومؤسسات مجتمع محلي وأولياء أمور ، كما ويساهم في إيصال المعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة ، مما يساهم في كفاءة الأعمال الإدارية في المدرسة .

وانطلاقاً من أهمية الاتصال للإداري لابد من استخدام شتى وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق غايات المدرسة وأهدافها ، واعتماد المرونة اللازمة في عملية الاتصال بين المسؤولين فيها على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم ، كما لابد من التدريب على كل عملية من عمليات الاتصال ، والتنسيق بين وحدات التدريب المختلفة في المدرسة لحرص الحاجات التدريبية ، وعمل الدورات اللازمة حتى يتمكن الجميع من اتقان استخدام هذه التقنيات لانحاز العمل بكفاءة عالية.

وخلاصة القول :

إن الاتصال الفعال يترك آثاراً ايجابية في نفوس العاملين في المدرسة ، ويشعرهم بأهمية دورهم في خدمة المدرسة لتحقيق أهدافها ، ويشعرهم بالولاء ، مما يوفر بيئة سليمة للقيام بأعمالهم على أفضل وجه ، كما يساهم في استثمار طاقة العاملين وتوجيهها لصالح المدرسة وجمهورها ، ويعمل على توسيع آفاق العاملين وإنتاج مبادرات من شأنها أن توسع آفاق التطوير والتأثير ، وكذلك الاتصالات القائمة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي إذا ما وجهت نحو تحقيق رغباتهم وآمالهم وإشعارهم بأهمية المدرسة ، مما يشعرهم باهتمام المدرسة بهم ، وهذا يؤدي إلى أن يكونوا عوامل مساعدة لها للقيام بمهامها على الوجه الأفضل ،ويظهر هذا جلياً وواضحاً من خلال مساهمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي ، ومساعدتها في تحقيق أهدافها .

البرامج التطبيقية للاتصال الإلكتروني المدرسي:

إن التحول إلى استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ليس درباً من دروب الرفاهية ، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، حيث إن المشاركة وسرعة تبادل المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات التعليمية وضمان سلامة العمليات، التوجه إلى ضرورة التطور الإداري ، وهذا بدوره أدى إلى

استخدام البرامج التطبيقية التي تساعد الإدارة المدرسية على إتمام أعمالها بسرعة ودقة متناهية ومن هذه البرامج :

1. برنامج معارف :

ويحتوي هذا البرنامج كما جاء في (حمدي، 2008) على مجموعة من السجلات الالكترونية ، ويتم بواسطته بناء قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة ، ومن خلاله تستطيع وزارة التربية والتعليم الحصول على أية معلومات تريدها سواء من ادارة التربية والتعليم أو من المدارس التابعة لإدارتها، وسواء كانت هذه المعلومات تخص المعلمين مثل المعلومات عن تخصصاتهم ، ومستوياتهم الوظيفية ، وسنوات خدمتهم ، ومؤهلاتهم ... الخ ، أو معلومات تخص الطلبة ، أعدادهم ، مراحلهم الدراسية ، ونسب النجاح والرسوب والتسرب ... الخ ، وكذلك معلومات تخص المباني المدرسية أعدادها، ومواقعها، ومعلومات أخرى تختص بكافة عناصر المنظومة التعليمية . ولقد بدأ تطبيق هذا البرنامج مع بداية العام الدراسي 2000/1999 في مدارس المملكة العربية السعودية(حمدي، 2008: 90)

2. برنامج التكامل الالكتروني:

هو برنامج إلكتروني يعمل من خلال موقع على الانترنت ، ويعتبر النواة الأولى للربط المعلوماتي بين المدارس والإدارات ووزارة التربية والتعليم ، ويحتوي البرنامج على جميع بيانات المدارس ، وأعداد الفصول، والطلاب وشاغلي الوظائف التعليمية من مدراء ووكلاء ومعلمين ومرشدين ومحضري مختبر ، أو آخرين سواء كانوا سعوديين أم غير سعوديين من المعينين على المستوى . وكذلك المتعاقدون معهم للتدريس في مدارس التعليم العام وتحفيظ القرآن والتربية الخاصة. ومن خلال البرنامج يتم إدخال رغبات النقل الخارجي والداخلي ، وتستخرج منه استمارات النقل، كما يوفر البرنامج خدمة التواصل السريع بين المدارس وإدارة شؤون المعلمين بالإدارة عن طريق البريد الإلكتروني.

ويهدف برنامج التكامل الالكتروني:

- ١- توفير التقنيات الحديثة في العمل التربوي بما يتناسب مع متطلبات العصر.
- ٢- إيجاد وسيلة اتصال سريعة للحصول على المعلومات والبيانات ، والاستغناء عن جميع الطرق التقليدية في الحصول عليها ، مما يوفر الوقت والجهد لكل من المدرسة والإدارة والوزارة.
- ٣- العمل على قاعدة بيانات موحدة وصحيحة ومحدثة أولاً بأول لبيانات جميع المدارس ومنتسبيها من شاغلي الوظائف التعليمية.

- ٤- تسهيل عملية الوقوف على أوضاع المدارس ومتابعتها بشكل مستمر ، من خلال التواصل السريع بين المدرسة والإدارة ، وبين الإدارة والوزارة.
- ٥- توفير الوقت والجهد في عملية التواصل بين المدارس وإدارة شؤون المعلمين والوزارة.

• وظائف البرنامج:

- تحديث و تعديل بيانات المدرسة ، حيث تحتوي صفحة (بيانات المدرسة) على عدة حقول معبئة ببيانات عن المدرسة، و لكن يجب مراجعتها و التأكد من صحة المعلومات الموجودة فيه ، و في حال وجود حقول غير معبئة ، أو تحتوي على بيانات خاطئة فيجب استكمالها و تعديلها .
- تحديث الصفوف و أعداد الفصول و الطلاب يتم من خلال الإضافة أو التعديل أو الحذف وفقا للأعداد الفعلية لكل سنة دراسية .
- تحديث بيانات شاغلي الوظائف التعليمية عند اختيار معلم ، من خلال القائمة المنسدلة بأسماء شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة ، فتظهر كامل البيانات الخاصة بالمعلم ، ومن هنا يمكن مراجعة بياناته وتدقيقها ، واستكمال الناقص منها يتم بالدخول إلى صفحة بيانات المعلمين ، وذلك للتأكد من صحة جميع البيانات المدخلة في الحقول ، مع تحديث واستكمال البيانات الناقصة مثل (السجل المدني، * اسم المعلم رباعياً، * التخصص، * تاريخ المباشرة بالوزارة * مادة التدريس * المؤهل * نوع المؤهل * تقدير المؤهل * مرحلة المؤهل * تاريخ الميلاد * الجنسية * الهاتف * العمل الحالي * مرحلة التعيين * عام التخرج من الجامعة * رقم الجوال * المستوى * الدرجة * رقم قرار التعيين * رقم الوظيفة).

- الدخول على البريد الإلكتروني، حيث يتم الدخول إلى صفحة البريد الإلكتروني من خلال النقر على أيقونة البريد الإلكتروني الموجودة في الصفحة الرئيسية ، و يستفاد من هذه الخدمة في عملية التواصل السريع المتبادل بين المدرسة و إدارة شؤون المعلمين بالإدارة ، حيث يتم إرسال الرسائل الإلكترونية، وتحتوي صفحة البريد الإلكتروني على البريد الصادر من المدرسة للإدارة ، فيتمكن مدير المدرسة مخاطبة الإدارة من خلال اختيار احد النماذج الجاهزة بما يتناسب مع موضع الرسالة أو إعداد رسالة و إرسالها .



[/http://tkml.moe.gov.sa/portal](http://tkml.moe.gov.sa/portal)

3. كما ويوجد عدد من البرامج المساندة ذات الصفات المحددة ، والتي تخدم الإدارة

المدرسية في مجالات معينة مثل :

- **نظام رسائل الجوال :** وهو نظام يخدم كافة المدارس بحيث يتيح للمدرسة إرسال رسائل نصية إلى الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور أو شخصيات هامة .
- **برنامج تواصل :** وهو نظام هاتفي يتيح لولي أمر الطالب الاتصال بالمدرسة ، والحصول على كافة المعلومات عن ابنه ، مثل مستواه التحصيلي ومخالفاته ودرجاته وواجباته وغيرها ، بواسطة إشعار الطالب لولي الأمر عند اتصاله بهاتف المدرسة ، كما ويستطيع ولي الأمر الحصول على نسخة من إشعار الطالب عن طريق الفاكس في أي وقت ، ويوفر هذا النظام على إدارة المدارس عناء الاتصال بأولياء الأمور حيث يقوم هذا النظام تلقائياً بتبليغ الرسائل الصوتية لولي الأمر عند رفع سماعة الهاتف .
- **نظام الاستعلام الهاتفي لشؤون المعلمين :** ويتيح هذا النظام للمعلم الوصول الى بياناته الشخصية لدى مديرية التعليم في أي وقت ، وعن طريق الهاتف ، حيث يتمكن المعلم من خلاله الاستعلام عن النقل ، والتأكد من صحته ، وكذلك تسجيل رسائل صوتية ، والحصول

على رقم وارد صوتياً عن طلب تعديل رغبات أو اضافة مؤهلات أو دورات أو استفسارات
(السميري، 2009: 102).

ومن برامج الاتصال الإداري في إدارة التعليم بوكالة الغوث :

1. برنامج تقييم الأداء: ويهدف هذا البرنامج الى تقييم أداء العاملين جميعاً ، حيث يتم تقييم الأداء الجديد للموظفين على أساس خمس كفاءات أو قدرات رئيسية ، وهي (تقديم الخدمات، المعرفة ، الإدراك، السلوك والنزاهة، الاتصال، والادارة والقيادة) ، ويقدم نظام تقييم الأداء ثلاثة تقييمات لتحديد مستوى أداء الموظف، وهناك تقييمان مرضيان هما "أفضل أداء" و"كما هو متوقع" ، وتقييم واحد مع الأداء الضعيف "هناك فرصة للتحسن" على أن يكون تقييم أفضل أداء مقتصر على نسبة 30% من الموظفين ، ويتطلب نموذج تقييم الأداء توقيعين لكل عملية تقييم ، وهما توقيع المشرف الأول والمشرف الثاني للموظف، ويتطلب إدخال إنجازات المعلم السنوية من قبل مدير المدرسة ، والأسباب التي منعت المعلم من الإنجاز في العام الدراسي ، وكذلك المعلومات المتوافرة عن المعلم من خلال سجله التراكمي ، كما ويقوم المدير بإدخال احتياجات التدريب لكل موظف ، بحيث يركز التدريب على تحسين الأداء وتهيئة الموظف لتولي مستويات أعلى ومن ثم يتم إطلاع المعلم على تقييمه ومناقشة التقييم مع المدير.

بيانات الموظف	
الاسم :	HONO ALI ABU AUDA
المنصب الوظيفي :	TEACHER HANDCRAFTS
الدرجة :	07
الفترة الرسمية للتقرير :	2010
الدائرة :	Education

2. برنامج إدارة الإجازات : وهو من الأدوات المصممة لتعمل على أتمته بيئة العمل لدى الموظفين، حيث يتميز بسهولة استخدامه ودقة معاملاته من حيث إدارة الإجازات واعتمادها

والكترونيا ، وكذلك تجنبه وتلافيه للأخطاء التي تصدر عن المعاملات اليدوية للإجازات ، و من خلال هذا البرنامج يتمكن المدير طلب اجازة للموظف ، و ادخال اجازات المعلم المرضية والعرضية وسبب الاجازة ومعرفة سجل اجازات الموظف ، ورصيد الإجازات المتبقية لهذا العام ، تسجيل الإجازات المرضية للموظف حيث يتوجه الموظف لأي مركز صحي تابع لوكالة الغوث ، ويتم تحديد أيام الإجازة المرضية وتسجيلها من خلال هذا البرنامج ، كما ويتمكن من معرفة الاجازات الرسمية .

3. إدارة أحوال المعلمين البدلاء:

ويهدف هذا النظام إلى إتمام عقد عمل يومي لمدرس بديل ، ليحل محل المدرس الأساسي المجاز ، ويمر الطلب على الجهات الإدارية حسب السلم الوظيفي لوضع الرفض او الموافقة عليه ، حيث يقوم المدير بإدخال رقم الموظف المجاز ، وتحديد سبب الاجازة وتاريخها وبيانات التخصص ، ثم إرسال الطلب لمدير المنطقة، كما ويتمكن المدير من خلال هذا البرنامج من مشاهدة كشف الحضور والغياب للمعلمين البدلاء، وتقييم أداء المعلم البديل بعد انتهاء فترة العقد ، و كذلك إيقاف عقود المعلمين البدلاء وتاريخ الإيقاف وسببه.

ومن الجدير بالذكر أن هذه البرامج لا يستطيع المدير الدخول إليها لإدخال بيانات أو تعديل معلومات إلا من المدرسة فقط ، وبرقم سري خاص بكل مدرسة.

3. برنامج بوابة الموظفين.

ويعتبر برنامج بوابة الموظفين من أهم البرامج الاتصالية بين الإدارة التعليمية وموظفي وكالة الغوث ، حيث يتمكن الموظف من خلالها معرفة آخر المستجدات و أخبار مشاريع الأونروا الحالية ، و كافة البيانات المتعلقة به ، ويتعرف الموظف على رصيده السنوي من الإجازات وسجل إجازاته، و يدخل الموظف الى البوابة ليتعرف على المعلومات الخاصة بالراتب والزيادة السنوية ، وكذلك معرفة تقييم أدائه كما حدده المدير المسئول عنه ، وكذلك الحصول على نماذج لطلب نقل أو علاوة ، و طلب مواصلات ، ونموذج لطلب سفر المعلم حيث تقتضي قوانين العمل في الوكالة بعدم السفر إلا بعد إبلاغ الدائرة والموافقة على السفر ، وكذلك طلبات قروض حسنة ، كما يوجد زاوية خاصة يتم من خلالها إرسال الشكاوى والاستفسارات وأي معلومات يريدھا الموظف من الدائرة ، كما يتمكن الموظف من خلال هذه الصفحة التعرف على الوظائف الشاغرة والتي يتمكن من تقديم طلب لها ، ويتمكن من تعبئة الطلب وتقديمه إلكترونياً ، كما

The screenshot displays the Employee Portal interface with the following sections:

- قسمية الراتب**: Section for salary inquiries, including a notice about a new calculation method and a 'قسمية آخر راتب يناير 2012' (January 2012 Salary) section with buttons for 'اطاعة', 'اعرض القروض', 'سجل الرواتب', 'المواعيد المتوقعة لصرف الرواتب', 'التدقيق السنوي للموظف التالي', and 'اختر سنة...'. A dropdown menu is set to 'اعرض'.
- الإجازات**: Section for leave, showing 'رصيد الإجازات المرضية الطارئة المتبقية' (Remaining emergency sick leave balance) as 7 days, with buttons for 'طلب إجازة' and 'الإجازات الرسمية'.
- تقرير تقييم الأداء**: Section for performance evaluation, showing 'سنة التقييم' (Evaluation Year) as 2009 and 'بنسبة التقييم' (Evaluation Percentage) as 100%.
- مكتبة المستندات**: Document library section with a list of documents in Arabic and English, including 'أنظمة عمل الموظفين المحليين' (Local Employee Work Systems) and 'قوانين عمل الموظفين المحليين' (Local Employee Work Laws).
- اسم النموذج**: A list of forms available for download, including 'تلات اصعاف الراتب' (3 Salary Slips), 'طلب سحب مبلغ من الادخار (القرض)' (Request to withdraw amount from savings (loan)), 'طلب علاوة روج - أبناء' (Request for bonus - children), 'طلب تغيير الوصية' (Request for change of will), 'طلب المواصلات' (Request for connections), and 'نموذج طلب سفر للمعلم أو المدير' (Teacher or Director Travel Request Form).

أية التواصل المصان

يمكنك إرسال استفسار بخصوص موضوعك سواء كان **شكوى** أو **سؤال** أو **افراح** ، و سيتم معالجة الطلب.

الموضوع :

نص الرسالة :

إخفاء اسم المرسل

إرسال الطلب

الملف الشخصي

السيرة الذاتية

التقنيات
لا توجد بيانات

المؤهلات العلمية
الدرجة العلمية BA

الجامعة Ramalla Training Center

التخصصي Arabic

المعدل 77.56

تاريخ التخرج Dec 1996 15

إعلانات الوظائف

نموذج السيرة الشخصية

أرشيف الوظائف

الوظائف الحالية

مسمى الوظيفة :

مؤسسة الوظيفة :

التاريخ :

الوظائف السابقة

مسمى الوظيفة	الدائرة	الدرجة	الراتب	آخر موعد للتسليم
مهندس مكتب (للدخائيل فقط)	المبنى التقنية وتطوير الصيغيات	14	1,179.60\$	20.02.2012
كبير مهندسي الانشاءات (للدخائيل فقط)	المبنى التقنية وتطوير الصيغيات	15	1,266.50\$	22.02.2012

التسجيل الآلي

(منشورات الأونروا مكتب غزة الاقليمي، 2011)

واقع الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة:

يفتضي التطور المستمر والثورة المعرفية العالمية إلى تطوير الإدارة التربوية ، وذلك بإدخال تقنيات إدارية حديثة التي تستخدم فيها تقنيات المعلومات وعلى رأسها الحاسوب والبريد الإلكتروني ، والذي من شأنه أن يسهل عملية الاتصال، ويوفر الوقت والجهد والتكلفة ، وتنفيذ الأعمال الإدارية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية . ولقد عززت إدارة وكالة الغوث الدولية الاتصال الإداري في مدارسها ، وذلك من خلال تزويدها بالتقنيات الإدارية الحديثة ، والتي من شأنها تسهيل الاتصال الإداري مع الإدارة العليا والعاملين فيها وكذلك مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي ، وتم توفير أجهزة حاسوب للإدارات المدرسية ، كما وتم ربط جميع مدارس الوكالة بمحافظة غزة عبر شبكة لاسلكية بمقر الوكالة الرئيسي ، وكذلك تزويدها بخدمة البريد الإلكتروني، وتوسع إدارة وكالة الغوث الدولية باستمرار إلى تطوير الاتصال الإداري ، وذلك من خلال تحديث دائم لقنوات الاتصال مع إدارات المدارس ، وكذلك مع العاملين في المدارس ، حيث يتمكن الموظف من الاتصال المباشر مع الدائرة من خلال بوابة الموظف ، والتي توفر صفحة خاصة بكل موظف للتواصل المباشر مع الدائرة، كما وتعمل على إعداد دورات تدريبية لمدرء المدارس ونائبي المدرء حول الاتصال والتواصل الإداري.

و لقد قامت الباحثة بإجراء مقابلة مقننة مع بعض مدرء مدارس وكالة الغوث الدولية للوقوف على واقع الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية ، حيث وجدت الباحثة أن هناك شبه إجماع أن البريد الإلكتروني من أهم وسائل الاتصال المستخدمة في المدرسة للتواصل مع الإدارة العليا ،

وكذلك الهاتف والمحمول للتواصل مع العاملين ومؤسسات المجتمع المحلي ، وتستخدم الرسائل القصيرة sms خاصة للتواصل مع أولياء الأمور ، أما أهم وسائل الاتصال مع العاملين في المدرسة اللقاء المباشر وسجل التواصل وكذلك الاجتماعات .

ولقد أكد العديد من المدراء الذين تمت مقابلتهم أنه يتوفر موقع خاص للمدرسة وهو مفعّل وكانت بنسبة 60%، أما المدارس الأخرى فمنها ما يتوفر فيها موقع للتواصل مع المدارس الأخرى أو المجتمع المحلي ، ولكنه غير مفعّل لاهتمام المدراء بأمور إدارية هي الأهم من وجهة نظرهم . ويجد بعض المدراء بنسبة 25% أنه لا ضرورة للاتصال بالعاملين باستخدام رسائل sms وبنسبة 70% يرون أن التواصل مع العاملين باستخدام رسائل sms ممتاز ويوفر الوقت والجهد ، والباقي يرى أن رسائل sms تستخدم مع العاملين عند الضرورة القصوى فقط .

أما للتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي فيستخدم جميع المدراء رسائل sms ، وذلك من خلال المبادرات التي تقوم بها الإدارة للتواصل الدائم مع أولياء الأمور وإطلاعهم على أحوال أبنائهم في المدرسة كمبادرة النظام والانضباط ، حيث يتم من خلالها إبلاغ ولي الأمر بسلوك ابنه داخل المدرسة ، وإبلاغه فور حدوث أي سلوك غير لائق ، أو عندما يتغيب عن المدرسة ، وتجدر الإشارة أنه يتم توفير ميزانية خاصة لكل مدرسة لرسائل sms حتى يتسنى للمدير التواصل بسهولة مع أولياء الأمور ، ولكن معظم المدراء يرون أن الميزانية التي تقدمها الإدارة لهذا الغرض لا تكفي .

ويتم التواصل مع العاملين باستخدام face book بنسبة 50% ، خاصة في المدارس التي يكون العاملين فيها صغار السن ، ويوجد تواصل بدرجة متوسطة بنسبة 25% في بعض المدارس ، و25% من المدارس لا يوجد تواصل مع العاملين باستخدام face book على حد علم المدير .

أما بالنسبة للمعوقات التي تواجه الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية فيعزو بعض المدراء وبنسبة 50% أن ضعف شبكة الانترنت بسبب الضغط الشديد عليها من أكثر المعوقات التي تواجه الاتصال الإداري ، ويرى 25% من المدراء أن عدم إتقان جميع العاملين في المدرسة لاستخدام التقنيات الحديثة تعتبر عائق يحد من الاتصال ، حيث إن جميع هؤلاء العاملين لا يوجد لديهم رغبة في التغيير والتدريب على استخدام هذه البرامج ، ويرى 25% من المدراء أن ربط البرامج مع بعضها يعيق الاتصال الإداري ، حيث لا يتسنى للإدارة الولوج للبرنامج إلا بعد إدخال بعض الأمور كلوائح الدوام والتغذية المدرسية .

وكذلك يرى البعض أن الجهل بأهمية التوصل المدرسي ، ونظرة المدير للتواصل مع الكادر المدرسي ، ونمط الإدارة السائدة يعيق التواصل المدرسي .

ويجمع المدراء أن كثرة أعباء المدير وضيق الوقت تحد من قدرتهم على التواصل مع العاملين ، وكذلك بعض التعليمات الإدارية المفاجئة التي تصل للمدراء من الإدارة العليا وتكرار المراسلة ،

كما يعزو البعض وبنسبة قليلة ضعف الاتصال المدرسي إلى قلة خبرة العاملين ، أو حتى الإداريين ومدراء المدارس في استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال ، حيث يتوافر في بعض المدارس الكبيرة سكرتير خاص لمساعدة المدير في الرد على المراسلات على الانترنت ، أما المدراء الذين لا يتوفر لديهم سكرتير لمساعدة المدير فيجدون صعوبة في الرد السريع على المراسلات التي ترد إليهم ، ويعتمد بعض المدراء خاصة كبار السن على بعض المعلمين لإنجاز هذا العمل ، ويرى البعض أن أهم معوقات الاتصال ربط البرامج وعدم استقلاليتها عن بعضها البعض، وعدم قدرة المدير على إنجاز بعض الأعمال المتأخرة ، والتي لم يتمكن من إنجازها في البيت.

وعلى حد علم الباحثة - حيث إنها تعمل كمدرسة بمدارس وكالة الغوث - فإن الاتصال الإداري فيها وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطويره وبصورة دائمة ، بحاجة للتطوير لتعزيز أداء المدرسة، والوصول لأفضل الطرق لزيادة فاعلية المدرسة ونجاحها ، ولتفعيل أداء المدراء والعاملين من أجل تجويد المخرجات التعليمية.

الجزء الثاني الهندسة الإدارية

ماهية الهندرة: Reengineering

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة مما يزيد من قدرتها على المنافسة الشديدة .

وتعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (Michel Hammer & Chamby) مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم. (العجمي، 2008: 301).

و لقد ظهر أسلوب إعادة هندسة العمليات نتيجة للأوضاع الصعبة التي مرت بها الشركات خلال النصف الأخير من عقد الثمانينيات، وقد تمت دراسة أساليب الشركات الرائدة مثل شركة (أي بي إم) وشركة (كوداك) وشركة (فورد موتورز) التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية . ثم صيغت هذه الأساليب في أسلوب إداري حديث سمي (Business Process Reengineering) إعادة هندسة نظم العمل (BPR) (هندسة العمليات الإدارية) في العام نفسه، ثم انتشر بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي، وقد أضيفت لفظة (الهندرة) للتعبير عن هذا المفهوم ، والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة (منحوتة) من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح لانجليزي (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية ، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها (النتشة 2009: 12)

ويرى (الرب، 2009) أن التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعابير التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات، فنحن نتحدث عن البدء بكل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، فإعادة الهندسة ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمؤسسة بل إنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة

وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة" (الرب، 2009: 85).

ويرى (حسين ، 2007) بأن الهندرة تعني " البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء تغييرات تجميلية وتترك البني الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة ، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء .(حسين ، 2007: 20) ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم ، والتخلص من قيود التكرار والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منهم، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل). (العتيبي والجمالي، 2004: 4)

وإعادة الهندسة هي طريقة علمية ، مؤسسة على استخدام العقل وتوظيفه في تدبر أعمال المنظمات وتطويرها، وهي تستند إلى إستراتيجية تعتمد على مبادئ القادة في التعرف على احتياجات ومطالب العاملين والمستفيدين مما يسهم في استمرارية المنظمة والمحافظة على حيويتها في مجال المنافسة. (مصطفى ، 2002: 16)

وهي مدخل استراتيجي جديد يهدف إلى الثورة على المفاهيم القديمة والنظم الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات لتغيير ثقافتها وتصميم مناهج إدارية جديدة ونظم عمل مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييراً جذرياً في مستويات الأداء لرفع الإنتاجية لدى العاملين وزيادة السرعة في الأداء. (حسين ، 2007، 25)

ولقد عرفها (الشبلي والنسور ، 2009) بأنها : "مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمة بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية ، وذلك من أجل تخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الانجاز وسعة تخزينية أقل . " (الشبلي والشنور ، 2009: 456)

ولقد ركز هذا التعريف على ضرورة إعادة النظر في الأداء لإحداث تحسين جذري يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة.

كما عرفها عامر وقنديل (2010) بأنها : " أحد المداخل الإدارية الحديثة ، الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات ، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي." (عامر وقنديل ، 2010: 318)

ومن خلال التعريف السابق يمكن فهم الفكرة والمنهج الذي نشأ استنادا إليه هذا المفهوم بأنه منهج للتفكير الابتكاري لدى قيادات المؤسسة ، وتأكيدهم على إجراء التغييرات الجذرية ، لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين .

وعرفها (العجمي ، 2008) بأنها " عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهرى للعمليات الإدارية، وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغير والاستجابة. (العجمي، 2008: 307)

ولقد ركز هذا التعريف على إحداث تحسين جوهرى يكفل السرعة في الإنجاز والتغيير. وعرفتها (المعاينة ، 2007) بأنها : "العملية التي يتم فيها إعادة التفكير بشكل أساسي ، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري ، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة" (المعاينة، 2007: 97) ولقد عرفها الثبتي وعقيل (بأنها " إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصيغة جذرية ، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة، الجودة ، الخدمة ، والسرعة ."(الثبتي وعقيل ، 2002: 86)

وأكد هذان التعريفان على قدرة هذا المفهوم على إحداث تغيير جذري مخطط وملموس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية من خلال التخلي التام عن الإجراءات القديمة . ولقد عرفها هامر وستانتن (2000). بأنها " إعادة التفكير الجوهرى في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء " .(هامر وستانتن ، 2000)

كما عرفها (رايموند وبيرجرون، 1998) أنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية". (Raymond , & Bergeon , 1998 :72)

ولقد أكد هذا التعريف على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي هي الأساس في الهندسة الإدارية .

و يتضح من هذه التعريفات أن إعادة هندسة العمليات تدور حول معنى واحد وهو إعادة التصميم الجذري لأساليب العمل و استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق نتائج متقدمة في الأداء والتكلفة والخدمة المقدمة والزمن والجودة .

ومن هنا يتضح أن جميع التعريفات التي تناولت مفهوم إعادة الهندسة ركزت على تحقيق تطوير جوهرى وجريء في الأداء ، بهدف زيادة الكفاءة والسرعة والجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة ، أي تقوم على البدء من جديد وليس إصلاح أو ترميم أو تحسين للوضع الحالي، أو إجراء تغييرات طفيفة، وإنما تعنى التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية، وترك العمل بالطرق القديمة ، والتفكير بصورة جديدة وابتكارية في كيفية استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل

المطورة ، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة للوصول إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والوفاء باحتياجات العميل .

والهندسة الإدارية ليست إضافة أو تحسين على ما هو قائم ، إنما هي العودة إلى نقطة البدء واكتشاف وسائل لأداء العمل من نقطة الصفر ويتضمن ذلك :

- البدء من جديد أي من نقطة الصفر .
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً .
- التخلص من بيروقراطية العمل .
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية .
- تحفيز العاملين ومشاركتهم في صنع القرار .
- إشباع حاجات العملاء .(العجمي ، 2008 : 308).

عناصر الهندسة الإدارية:

يرى لونيثال (2002) أن إعادة الهندسة تتكون من أربعة عناصر رئيسة هي :

1. تركيز أكبر على عملاء المنظمة (داخلياً وخارجياً).
2. إعادة تفكير جوهرية في العمليات في المنظمة التي تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية وزمن الدورة .
3. إعادة التنظيم الهيكلي، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.
4. معلومات ونظم مقاييس جديدة " أي استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على تحسين في توزيع البيانات واتخاذ القرارات " (لونيثال ، 2002 : 35)

وتتمثل عناصر الهندسة الادارية في:

- إعادة التفكير الجوهري : وتعني أن جميع العمليات والإجراءات القديمة يجب أن يقضى عليها ويحل محلها أساليب جديدة في العمل ، علاوة على أن إعادة هندسة العمليات تصل إلى الجذور ولا تقوم بالتغيير المظهري .(مصطفى ، 2002 : 350) .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية : تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً ، أو عددا من المدخلات لإخراج مخرجات معينة ، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية أو هياكل ، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام وتغيير الهياكل التنظيمية والتغيير السلوكي للأفراد العاملين .(حسين ، 2007 : 29)

- **إعادة التصميم الجذري** : إن الهندسة الإدارية تفترض أن العمليات الماضية والحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً والبدء من جديد مع أتباع أساليب ابتكاريه . (العجمي، 2008 : 310)
 - **التحسين المستمر** : فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية ، ولذلك يجب السعي وراء أداء شامل ومثير (ثوري)، والتحسين المثير يحقق تحسن جذري محسوس وطفرة واسعة وتفوق طموح . (حسين ، 2004 : 111)
- وتعمل جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر ، فإعادة التفكير في أساسيات تشغيل وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة ، ومن ثم إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، وما بها من ثغرات ، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسة التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لأحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء ، كما أن نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل والإدارة التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات ، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسة ، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف أحداث التغيير الجذري المنشود . (فهمي، 2010 : 22)

المداخل الإدارية لمنهجية إعادة الهندسة :

- استمد مفهوم إعادة هندسة العمليات من النظريات السابقة التي بذلت جهوداً كبيرة لتحسين أداء العاملين ومنها:
- **حركة الجودة الشاملة (TQM)** : ورائدها فيليب كروسبي ، وركزت على العميل والمخرجات ، بهدف تقليل الأخطاء في المنتج النهائي ، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية في قياس ورقابة العمليات، وبعد ذلك يتم التطوير التدريجي للعمليات ، فكل المدرستين توجهها نحو العمليات ، وخدمة العميل .
 - **حركة الإدارة العلمية** : ورائدها فريدريك تايلور ، والتي تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين ، بناءً على نظام من الكفاءة والقواعد مهارية من خلال إيجاد نظم الرقابة والتدريب ، والخرائط التوضيحية لوصف العمل ، وطرائق سيره ، وتقسيم نظام العمل إلى مدخلات وعمليات ومخرجات ، واستفادت الهندرة من هذه الحركة في بعض المواضيع المتعلقة في تصميم العمل وتخطيطه ، بيد أنها لم تهمل الجانب الإنساني في العمل ، إضافة إلى الدور الفعال للتكنولوجيا الحديثة .

- **حركة تصميم العمل :** وهدفت هذه الحركة إلى زيادة كفاءة العمل وتحقيق أكبر قدر من الرضا عنه وتقبله ، وركزت على تحسين التفاعل داخل مجموعات العمل الصغير، واستفادت منهجية الهندرة من أهمية التطوير الجذري والتركيز على التفكير العملياتي، بالإضافة الى أهمية تطوير العمليات الروتينية والتركيز على العامل الإنساني قي الابتكار للعمليات .
- **تكنولوجيات المعلومات :** وتعتبر IT من أكثر إمكانيات القوة لمنهجية BPR ، حيث تساهم في جعل المهمات أكثر سهولة ، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنظمة وتغيير طرق العمل ، وإنجاز تحسينات مذهلة ومثيرة . (المعايطة ، 2007 : 100 – 101)

وترى الباحثة أن الهندسة الإدارية، تعتمد على دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، و إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتتم العملية من خلال خطوات منظمة ، وتكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل . كما وتعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الرقابة ، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة ، ومن خلالها يتم تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، و تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وهذا إن دل على شيء فإنما يؤكد على أن إعادة الهندسة تتكامل مع المداخل الإدارية السابقة الذكر ولا تتناقض معها باعتبارها أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر لأداء الأفراد ، وكافة مناحي المؤسسة المادية والبيئية التنظيمية لها.

مبادئ إعادة الهندسة :

تركز إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية في منظومة التعليم ، مما يحقق متطلبات الطلاب والمجتمع من ناحية ، والجودة والسرعة والتجديد والتنوع والخدمات ، ولتحقيق هذا يتطلب وجود عدد من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل وجودته ودقته .
ولقد حدد مصطفى (2002) المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة مؤسسات التعليم بما يلي :

1. **العمليات:** والعملية هي مجموعة من الأنشطة المتداخلة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، والتي تشكل قيمة للعميل ، حيث إن اهتمام العميل ينصب فقط على المخرج . وإعادة الهندسة تتطلب أن تكون العمليات بسيطة .
2. **رضا العميل:** حيث إن احتياجات ورغبات العميل هي أساس نجاح المنظمة ، فهو الذي يحدد قيمة المنتجات أو الخدمات من خلال حكمه على جودة المنتج .
3. **القيادة والتزام الإدارة :** حيث أن مسؤولية الإدارة الأساسية هي تطوير رؤية المنظمة ورسالتها وعليها أن تكون متماشية مع البيئة المتغيرة .

4. الأفراد : وهم أساس أي منظمة ، وقيمهم ومعتقداتهم هي التي تقرر نجاح إعادة الهندسة لأي مشروع .

5. تكنولوجيا المعلومات : وهي العامل المساعد الضروري في إعادة الهندسة ، فالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يجب ألا يتداخل مع التقنية التي تزودنا بطريق أكثر فعالية لتصحيح الأخطاء ، والاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يمكن من خلق طرق أكثر فعالية ومبتكرة للعمل .

6. مستويات التغيير : حيث تقوم إعادة الهندسة على تحقيق التحسن الجذري وغير المتواصل، أي مواجهة النقد الدوري الدائم والبناء ذو الاتجاه الواحد . (مصطفى ، 2002 : 354).

أما (حسين ، 2007) فلخص أهم مبادئ إعادة الهندسة في المنظومة المدرسية فيما يلي:

1. التركيز على النتائج ومخرجات العمليات الإدارية ، والربط بين المهام والواجبات التي تتم تأديتها بواسطة الأفراد العاملين في وظيفة واحدة .

2. التركيز على الطالب حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي تسهم في إشباع حاجات الطالب والمجتمع ، وأن تشمل عملية الهندسة الأفراد المستفيدين من تنفيذ هذه العمليات لتحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية .

3. دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل ، أي يصبح الأفراد المسؤولين على جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في تشغيل ومعالجة هذه المعلومات ، دون الحاجة لجماعة أخرى للقيام بهذه المهمة .

4. وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات ، وذلك يتم من خلال تحديد أهداف وإستراتيجية النظام، والتناسق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، وتناول قضايا الأفراد العاملين وحفزهم لتقبل التحديات ، ووضع رؤية للنظام التعليمي والاستخدام الأمثل للأدوات الإدارية.

5. اتخاذ القرار، حيث يؤدي العمل في ضوء نوع من الرقابة باستخدام التكنولوجيا التقنية والحديثة.

6. إمكانية جمع المعلومات المدعمة لعملية الهندرة كنتيجة ناجحة عن العمل ، وتوافر المعلومات المطلوبة لإشباع حاجات العملاء .

7. الدمج الوظيفي حيث يتم وفق هذا المنهج ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة بهدف القضاء على مخاطر تقسيم العمل الوظيفي ، وهذا المبدأ يعمل على سهولة توزيع أعباء العمل ومسئوليته وتحسين مرافقه والتخلص من الكثير من الأخطاء .

8. اتخاذ القرار مهمة المسئول، ويؤكد هذا المبدأ على أن الفرد هو المسئول عن اتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار منه بشأن عمل ما في إحدى مراحل العمل ، وهذا

المبدأ يساعد المدارس على سرعة أداء العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعاملين ، وكذلك الارتقاء بالعاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسؤولية .

9. سيادة القيم الإنتاجية بين المرؤوسين ، وهذا المبدأ يؤكد على العمل لخدمة العملاء وليس لرؤساء العمل ما من شأنه أن يغير ثقافة المنظمة وتحول مرؤوسيه لخدمة العملاء . (حسين ، 2007 : 34-38)

و ترى الباحثة أن الهندرة تقوم على مبدأ إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها ، كما وتقوم على أساس تقنية المعلومات الحديثة ، وتبني اللامركزية وتفويض السلطة الكافية لتمكين العاملين في المدرسة من أداء المهام بكفاءة ، كما وتسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة ، وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات ، و تصميم العملية الواحدة بشكل يضمن السرعة في الأداء مع التأكيد على جودة المنتج وتقليل الوقت والتكلفة.

أهداف الهندسة الإدارية :

يرى (أحمد ، 2002) أنه " حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح ."

ولقد حدد أهداف إعادة الهندسة بما يلي :

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء .
 2. الانتقال من الاعتماد على الوظائف إلى التركيز على العمليات .
 3. التركيز على العملاء .
 4. التركيز على توحيد ودمج الأعمال .
 5. تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات (أحمد ، 2002 : 18 - 19)
- "وتختلف أهداف إعادة هندسة الإدارة المدرسية من مدرسة لأخرى وفقاً لظروف كل مدرسة ، وحجم الأعمال التي تقوم بها ، كما وتختلف في المدرسة الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده إدارة المدرسة من تطوير في النظم الإدارية لديها . " (العجمي ، 2008 : 311)
- ويرى (حسين ، 2007) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف إلى:

1. جعل المنظومة أكثر قدرة على المنافسة .
2. إحداث تحسينات في العمليات الإدارية .
3. تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتنشيط والمشاركة في وضع أهداف المنظومة .
4. تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين أفراد المنظمة .
5. تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات العملاء .

6. تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية .
7. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو مجموعة عمل ، مما يسهم في تحسين عمليات الإدارة التي يتم قياسها في ضوء معايير الجودة .
8. تحسين سرعة تسجيل البيانات .
9. مساعدة التنظيمات ذات المستوى الرفيع على بقائها في نفس المستوى وتساعد الأقل لتصبح أكثر منافسة.
- 10- توفير أمان التسجيل الإلكتروني .

11- سرعة الأداء وجودة المنتج (حسين ، 2007 : 33-34)

والملاحظ أن أهداف إعادة الهندسة تسعى إلى تحقيق أعلى جودة وتطوير الخدمات المقدمة ، وكذلك تقليل التكلفة والوقت في سبيل إرضاء المستفيدين ، وذلك من خلال التغيير الجذري في أساليب وطرق العمل والتركيز على العاملين في المنظمة .

وترى الباحثة أن تطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) سوف يؤدي إلى تحقيق عدة أهداف منها التغيير الجذري في الأداء ، وتمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وتطلعات العملاء وأهداف المنظمة المعلنة ، وتمكين المدرسة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة ، و تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المدرسة لتتناسب مع احتياجات المجتمع وتطلعاته ، وتخفيض التكلفة وذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات الضرورية ، والتركيز على تحديد احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تحقيقها.

أهمية مدخل إعادة الهندسة :

تهدف عملية إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة اللازمة لإنجاز المعاملات ، وإلى التحسن الكبير في مستويات الأداء وتطبيق مبدأ الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير (حسين ، 2007 : 34)

وتبرز أهمية الهندرة بقدرتها على إجراء تحسينات جذرية، ولكن في حال توظيفها بشكل فعال ، ولكنها تحتاج إلى تغييرات عديدة في المؤسسة بما يتضمنه الاحتياج الكبير إلى زيارة أنماط العمل ووظائفه واحتياجات المعارف وقيم المؤسسة ، كما يتضمن تكريس الوقت الطويل والمصادر والجهد والعناصر المسهلة ، مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة وجميع إمكانات المؤسسة (المعاينة ، 2010 : 200)

لخص (اللوزي، 1999) فوائد تطبيق الهندرة بما يلي :

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة ، حيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد .
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل .
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل أفراد قادرين على المبادرة ، وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار .
4. تشجع على التعلم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع قدراتهم .
5. مكافأة الأفراد وتقييم نتائج عملهم بناء على الناتج النهائي وبشكل جماعي .
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين .
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين .
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها مما يؤدي إلى انجاز عدد من الخطوات بوقت واحد ، وتقليل الوقت بين خطوات العمل . (اللوزي، 1999 : 267)

كما قسم (حسين ، 2007) الفوائد المترتبة على إعادة الهندسة إلى أربعة جوانب رئيسية وهي :

1. جوانب فنية تتعلق بالعمليات التي تؤديها المؤسسة ومنها :
 - إتمام عمليات متكاملة وليست جزئيات صغيرة .
 - سرعة إنجاز العمل .
 - التوصل إلى طرق جديدة للأداء .
 - تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل .
 - تقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المنظمة .
 - تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية .
2. استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية للمنظمة تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المنبع ومنها :
 - اختصار خطوات العمل وتقليل درجة المركزية وتخفيض الإجراءات وتوسيع صلاحيات العاملين .
 - تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات وسرعة التنسيق بين الأنشطة وتخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء .

3. الجوانب السلوكية التي تتعلق بمجموع العاملين (مديرين ومرؤوسين) ومنها :

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة إثبات الذات لديهم .
- شعور الفرد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرته على أداء أعمال متنوعة والإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة للعمل .
- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها ، وزيادة التنافس فيما بينهم لبلوغ الأهداف واستمرار تطورهم .
- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون وزيادة درجة الرضا لدى العملاء من الخدمة التعليمية المقدمة لهم .
- إشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد والمساعدة في استثمار الموارد البشرية وخلق بيئة أساسية لعملية التدريب الإداري وتغيير دور المدير من مشرف إلى مدرب .

4. بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة على قيم ومبادئ معينة:

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح المسؤولية ونشر روح الفريق والعمل الجماعي .
 - مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق .
 - ترسيخ قيم واتجاهات العمل الايجابية وتفاعل مهارات الرؤساء مع المرؤوسين .
 - تعتبر إعادة الهندسة نقطة الانطلاق الأولى التي تساعد المسؤولين عن التعليم على تخفيض الأهداف الإستراتيجية للنظام التعليمي .
 - إكساب المنظمة القدرة على مواكبة التغيرات الحادثة وتحديات العالم المتغيرة
 - تهيئة المنظمة للمستقبل وإتاحة الفرصة لإيجاد قادة مؤثرين للمنظمة (حسين ، 2007 :
- (38-34).

إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية ، وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان ، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها . ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للطالب والمجتمع، و يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد متعددة تزيد من كفاءة التنظيم وفاعليته وقدرته على مواجهة التحديات الجديدة .

ولقد حدد (Hammer& Chamby,1995) عدد من التغيرات التي تحدث عندما تقوم المنظمات بهندرة أعمالها بما يلي:

• تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، هذا الأسلوب الناتج عن تطبيق إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً، وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

• يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل

تساعد إعادة هندسة العمليات على إعطاء العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة ، حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقطاب العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم ، وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط، فالمنظمات التي تستخدم إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على إعطاء الموظفين المكونين لفرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية، والتزامات كبيرة في أداء الأعمال، ولأن المسؤولية والأعمال ونتائجها وفقاً لهذا المفهوم تكون جماعية، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

• يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم

تساعد إعادة هندسة العمليات على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية، ولكن يلاحظ أن التنظيمات التي طبقت واستخدمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم، حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم ، وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم ، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل.

• يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج

فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل ، أما في التنظيمات التي تستخدم مدخل إعادة هندسة العمليات فيتم تعويض الموظفين على أساس أداء الموظفين (أعضاء الفريق) ، ومكافآتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي .

ويجب على المنظمات التي تأخذ بهذا المفهوم الإداري الجديد ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت، أي ضرورة وجود راتب أساسي ثابت نسبي في كل السنوات ويرتبط ارتفاعه بزيادة الأداء الوظيفي لفريق العمل.

• تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة

أي العمل على مكافأة العاملين على أدائهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بفرق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء . وبناءً على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، أما الأفراد ذوو القدرات العالية فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها. وهذه المعايير تؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين ، مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

• يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين

فتكون فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة، وإعطاء التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، يؤدي إلى تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

• يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي

عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهو ما يعني إعطاء الصلاحيات وفقاً لمفهوم إعادة هندسة العمليات - إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

• يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين

يركز مفهوم إعادة هندسة العمليات على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين، هدفهم الأول التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم . (هامر وشامبي،

1995 : 41-51)

وتوجد مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في تحقيق هذه الفوائد عند تطبيق الهندسة

الإدارية ، ولقد حددها (العجمي ، 2008) فيما يلي :

1. تحسين نظم المعلومات .

2. تعزيز وتقوية إدارة التغيير والتطور .

3. ربط المكافآت بالسلوك الجيد .
 4. تحسين الاتصال بين الأفراد العاملين .
 5. جعل المنظمة أكثر تركيزاً على العمل وإشباع حاجاتهم .
 6. تحمل المسؤولية في طبيعة العمل وأدوار العاملين .
 7. إيجاد مرونة في طبيعة العمل وأدوار العاملين .
 8. إحداث وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات . (العجمي ، 2008 : 314) .
- ومن هنا يتضح لنا أن أهمية الهندسة الإدارية في المنظومة المدرسية ، حيث تؤدي إلى زيادة فعالية العمل وتعمل على تحقيق الأهداف بفعالية ، كما وتعمل على زيادة قدرة العاملين على الإنجاز والإبداع، وتزيد من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك الرضا لدى العملاء من الخدمة المقدمة إليهم، وتزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ومواكبة التحديات العالمية المتغيرة .

خصائص مدخل إعادة الهندسة :

يحتاج مدخل إعادة الهندسة إلى رؤية واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق الأهداف ، ولهذه المنهجية خصائص محددة وتتمثل خصائص مفهوم الهندرة بما يلي :

1. **خصائص أساسية :** وهي خصائص تتناول البحث في كيفية القيام بالعملية الإدارية وطرق وأساليب التشغيل مما يدعو إلى إعادة النظر في كل الأساليب المستخدمة في إدارة الأعمال .
2. **خصائص جذرية :** إحداث تغييرات جذرية في كل أبعاد التنظيم ، وليس العمل على إعادة ترميم ما هو قائم ، بل التخلص من كل ما هو قديم في أساليب وطرق العمل وكذلك الهياكل والبناء التنظيمي .
3. **خصائص متطورة :** إعادة هندسة نظم العمل تتطلب العمل على إحداث تغييرات يترتب عليها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في كل أنظمة وعمليات التنظيم .
4. **العمليات :** وتعني مراعاة إحداث التغيير في المهام والنشاطات والأساليب وإجراءات تحقيق ذلك بدلاً من التركيز على بيئات العمل . (هامر وتشامبي ، 1995 : 36 - 39)

ولقد لخص (رفاعي، 2006) خصائص مدخل إعادة الهندسة فيما يلي :

- 1- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة ، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى .
- 2- اتخاذ القرارات بواسطة العاملين ، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان .
- 3- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة .
- 4- العمليات ذات أوجه متعددة ، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل .

- 5- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة "Reengineer" بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع .
- 6- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة ، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة .
- 7- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة .
- 8- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات . (رفاعي، 2006: 12)

إعادة الهندسة وعلاقتها بالمداخل الإدارية الأخرى:

إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة: تعتبر الهندسة الإدارية مدخلاً ثورياً وجذرياً ، بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تنتهج أسلوب التحسينات التدريجية ، فالهندسة الإدارية تبدأ من القاع إلى القمة ، وتتجم عن التفكير والتنظيم المتعلق بالعمليات المتعددة ، والوظائف التي تنتج عملية التحسين الشامل من العروض المتحدية ، والاستخدام الابتكاري للتكنولوجيا، وتقديم طرق جديدة للعمل وإعادة تشكيل روابط بين الأقسام ، كما وتهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات ، أما إدارة الجودة الشاملة فتبدأ من القمة إلى القاع وتهتم بعمليات التحسين المستمر في إطار متفق عليه ، وتعتبر نتائجها وفوائدها ذات فائدة على المدى القصير ، كما أنها تساعد على التحسينات الإضافية أو المتزايدة في العمليات الحالية . (العجمي ، 2008: 325)

ويرى أحمد (2002) أنه يوجد تشابه واختلاف بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة ، حيث تتفق إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة في التركيز على العمليات والعملاء ، وتختلفان في معدل السرعة، حيث إن الهندرة أسرع وتحدث تغييرات جذرية، بينما تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تحسينات إضافية، كما أن الجودة الشاملة تحتاج إلى الدعم والمساندة المستمرة على مدار الوقت مع حسن متابعتها لتحقيق الأهداف المنشودة ، وعلى الرغم من ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر جزءاً من منهجية إعادة الهندسة لمنظمة ما. (أحمد ، 2002: 20)

ويرى حسين (2007) أن كل من إعادة الهندسة والجودة الشاملة مدخلين مكملين لبعضهما البعض، حيث يهدف كل منهما إلى الوصول إلى نظم أكثر نظام ، وتطوير إجراءات العمل ، إلا أنه يوجد اختلاف هام بينهما حيث إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين جودة العمليات من خلال تحقيق تحسينات إضافية تدريجية ، أما إعادة الهندسة فتهدف إلى إعادة التصميم الجذري وإحداث تغييرات جوهرية وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم وإعطائهم قدراً مناسباً من حرية التصرف والرقابة مع المحاسبة على النتائج. (حسين ، 2007: 45)

ويرى مصطفى (2002) أن إعادة هندسة العمليات تختلف عن إدارة الجودة الشاملة ، بل تختلف عن مداخل ادخارية أخرى أهمها العادة الهيكلية ، التحجيم ، التقنية وهذا ما يوضحه الجدول التالي :
جدول(1-2)

وجه الاختلاف	البرامج	إعادة الهندسة	التحجيم	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	التقنية
الفروض محل البحث	جوهريّة وأساسية	حجم العمالة	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	احتياجات العملاء	تطبيق تقنيات	تطبيق تقنيات
نطاق التغيير	جزري	مسئوليات الوظيفة	التنظيم	من أسفل لأعلى	الأنظمة	الأنظمة
التوجه الأساسي	العمليات الادارية	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات الادارية	الاجراءات	الاجراءات
كيفية التطوير	سريعة	تدرجي	تدرجي	تدرجي	تدرجي	تدرجي

(مصطفى ، 2002: 131)

إعادة الهندسة الإدارية وإعادة التصميم:

تتضمن إعادة التصميم إجراء وإدخال تعديلات جوهريّة ، وليست سطحية في التنظيمات الحالية للمنظمة ، فهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال السعي نحو ترشيد استخدام الامكانيات المادية والبشرية والوظيفية للمنظومة .

أما الهندسة الإدارية فهي تختلف عن إعادة التصميم حيث إنها تهدف إلى إحداث تغييرات جوهريّة لأنها تحقق إنجازات جذرية ، وكذلك إعادة التصميم الجذري للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، وهذا يتطلب إعادة النظر في السياسات التي تساعد على إنجاز هذه العمليات ، كما وتركز الهندسة الإدارية على المخرجات التعليمية لأن الاداء المتميز هو ركيزتها . (حسين ، 2007: 50)

1. الهندرة و مدخل التحسين المستمر في الأداء (K):

(K) كلمة يابانية تعني التحسين المستمر ، ووفقاً لهذا المنهج الياباني فإن تطوير أداء المنظمة مسئولية كل انسان في المنظمة ، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين . والتطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ، ولا يهتم بالنتائج فقط فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً للنتائج الأفضل. وفقاً لهذا المنهج فإن التحسين المستمر هو مسئولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً ، ويشمل مجال التحسين أيضاً مجال المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وسلوكيات العاملين ، وهو يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المنظمة أي قي القيم والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين .(الشبلي ، النور ، 2009: 476)

وتتشابه الهندسة الإدارية والتحسين المستمر في أن الاهتمام الأولي في كلا المدخلين يتمثل في العمليات الإدارية وتحسين نظم العمل ، ويعتبر التقييم الدقيق للأداء من الأمور الضرورية لنجاح كليهما ، والتميز التنظيمي والتغيير السلوكي من العوامل المساعدة لنجاح كليهما ، كما يوجد بعض الاختلافات بينهما، حيث تعمل برامج الهندسة الإدارية بصورة جذرية ، تصل إلى التحسينات في مستويات الجودة إلى عشر أضعاف ، وتبدأ برامج الهندسة الإدارية من الصفر ، في حين تبدأ برامج التحسينات من الوضع الجاري لعمليات التفاعل ، كما تبدأ برامج الهندسة الإدارية من أعلى إلى أسفل فيما يتعلق بكيفية تطبيق أساليب التقييم ، في حين تعتمد برامج التحسينات المستمرة على مبدأ المشاركة . وتحاول برامج الهندسة الإدارية تحديد عناصر عملية التفاعل التي تعظم التغيير وتؤدي إلى تغييرات مثمرة ، بينما تؤكد برامج التحسينات المستمرة على مبدأ المشاركة. وتحاول برامج الهندسة الإدارية تحديد عناصر عملية التفاعل التي تعظم التغيير وتؤدي إلى تغييرات مثمرة ، بينما تؤكد برامج التحسينات المستمرة على استخدام المراقبة الاحصائية لعملية التفاعل . (العجمي ، 2008 : 329)

2. إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة :

يرى حسين (2007) أنه يوجد فرق واضح بين إعادة الهندسة الإدارية وإعادة الهيكلة ، حيث تتضمن الثانية تغييراً في عدد المستويات الإدارية داخل المنظومة والوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام ، ويتم بناءها حول المنتجات أو الوظائف . كما تؤكد إعادة الهيكلة على كيفية ترتيب وحدات المؤسسة ، أما إعادة الهندسة فتركز على العمليات الإدارية والإستراتيجية بغض النظر عن الهيكل التنظيمي والوحدات الوظيفية وكيفية تقسيم العمل ، كما تؤكد على العلاقات البينية أكثر من تركيزها على المهام نفسها . (حسين ، 2007 : 51)

3. إعادة الهندسة الإدارية والآلية :

التقنية أو الآلية أداة من أدوات الهندسة الإدارية ، حيث تتطلب الهندسة الإدارية استخدام أساليب التكنولوجيا للقيام بأعمال جديدة لم يسبق القيام بها، فأصعب أجزاء عمليات الهندسة التعرف على القدرات الجديدة للتكنولوجيا وليس القدرات المعروفة ، ومن هنا فإن الخلط بينهما أمر غير صحيح . فالهندسة الإدارية لا تركز على إحلال العمل محل الأداء اليدوي ، كما أن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة . وكذلك لا يجب الخلط بين الهندسة الإدارية واستخدام المعلومات المتقدمة في العمل الذي يعمل على استبدال نظم المعلومات القديمة بأخرى حديثة وهنا لا يضيف جديداً . (العجمي ، 2008 : 330) .

4. إعادة الهندسة وتبسيط الإجراءات :

تبسيط الإجراءات هو مدخل تطبيقي يقصد به اختصار بعض إجراءات العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز ، ويتم ذلك بتحليل الخطوات من خلال متخصصين ثم إلغاء بعض الإجراءات غير الضرورية اختصاراً للوقت ولزيادة الإنتاجية ، وعلى الرغم من أن مدخل تبسيط الإجراءات قريب من مدخل إعادة الهندسة من حيث المبدأ ، إلا أن إعادة الهندسة كمدخل إداري حديث ورائد يعتبر مكملاً لبقية المداخل الادارية وليس متناقضاً معها .

(الشبلي ، النصور ، 2009: 436)

ومن هنا نجد أن الغرض من تطبيق كل هذه المداخل هو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وإكسابها مزيداً من القوة التنافسية العالية في وقت أصبحت فيه المنافسة بين المنظمات الى أقصى درجة ممكنة، ويجب على أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ، ومهما كان نوع الإدارة المتبعة فيها ، أن تعمل على تحقيق الابتكارات لضمان استمراريتها وأفضل سبيل لذلك هو استخدام منهج الهندسة الإدارية الذي يشمل المداخل الإدارية السابقة الذكر ويعمل بكفاءة أعلى.

المؤسسات التعليمية التي نطبق عليها هندرة التعليم:

يرى (أحمد، 2002) أن الهندسة الإدارية هي الحل المأمول لمعالجة المشكلات الإدارية ، وهناك ثلاثة أنواع من المنظمات في احتياج تطبيق مدخل إعادة الهندسة ، أولها ذات الوضع المتدهور ، وهي ذات أداء متدني بشكل ملفت للنظر ، من حيث ارتفاع التكلفة مقابل تواضع الخدمات المقدمة ، والثانية المنظمات المتوقع تدهور أدائها في المستقبل القريب وتصارع من أجل البقاء ، وثالثها المنظمات الناجحة ، ولديها دافع وطموح للتقدم والتطور . (أحمد، 2002: 21) ويرى (فهمي، 2010) أن المؤسسات التعليمية التي نطبق عليها هندرة التعليم تشتمل على عدة أنواع من المؤسسات هي:

- المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور:

هي المؤسسات التعليمية التي تدنى مستوى أدائها إلى المستوى الذي يدفع عملائها وهم الطلاب وأولياء أمورهم إلى عدم الرضا والمجاهرة بالشكوى و التذمر .

- المؤسسات التعليمية المتوقع وصولها الى حالة التدهور:

هي المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب ، بظهور مؤشرات التدهور مثل ظهور منافسين أقوى جدد ، أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها. لذا لا بد للإدارة أن يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر وكيفية الحد من تأثيرها وتجاوزها ، وذلك عن طريق الهندرة في الأساليب والممارسات من أجل مواكبة المستقبل و التخلص من المخاطر.

- المؤسسات التعليمية التي بلغت قمة التقدم و النجاح:

وهي مؤسسات تعليمية تتميز بمستوى عالي في الأداء ، ولا تواجه صعوبات ملموسة ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور وتحوز رضا العملاء ، ولكن تتميز إدارتها بالطموح والإبداع في الأداء وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين . لذا فإن عملية الهندرة في هذه النوعية من المؤسسات التعليمية تتمثل في توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء. (فهمي، 2010: 24)

www.satlcentral.com/Arabic-materials/document/handara.do

وترى الباحثة أن أسلوب الهندسة الإدارية أسلوب عصري وحديث يتميز بالمرونة التي تزيد قدرته على التعامل مع المنظمات على اختلافها ، فهو يصلح لحل مشكلات المنظمات المتدهورة ، كما ويمكن من خلاله زيادة قدرة المنظمات الناجحة على المنافسة ومواجهة التحديات لتكون أكثر قدرة على البقاء .

سمات المنظمات التي تتبنى مدخل إعادة الهندسة :

إن استخدام منهج إعادة الهندسة يؤدي إلى تحقيق استراتيجية متكاملة لتطوير أداء المنظمة ، مما يساهم في الحفاظ على الوقت والجهد والمال ، وهذا بدوره يؤكد على اشتراك المنظمات التي تتبنى هذا المدخل في عدد من السمات حددها أحمد (2002) بما يلي :

- تغيير وحدات العمل من المنحى الوظيفي المتعارف عليه الى منحى فرق العمليات .
 - تغيير العمل من المهام الوظيفية البسيطة الى مهام متعددة الأبعاد .
 - تطبيق أسلوب تمكين العاملين .
 - تقويم الأداء بواسطة النتائج وليست أنشطة العاملين .
 - تحويل الهياكل التنظيمية من النمط الهرميراركي (الهرمي) إلى النمط المسطح (الشبكي) .
 - تغيير دور المدير من المنفذ والموجه الى دور المدرب والقائد . (أحمد ، 2002 : 21)
- وترى الباحثة أن هذه السمات تعكس ضرورة أن تتبنى المنظمة أساليب وإجراءات تحتاج إلى قدرات عالية لتتناسب معها ، وتحتاج إلى الابتكار والإبداع والتغيير الجذري والطرق والأساليب المتبعة في المنظمة .

ولقد حددت المعاينة (2007) خصائص النظم التي تأخذ بمفهوم إعادة الهندسة بما يلي :

1. تحويل التركيز في معايير الأداء والمقدرة والمكافآت والترقية من الأنشطة إلى النتائج ، مما يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة ، وتغيير اتجاهات العاملين إلى العمل بشكل جاد وإيجابي لتقديم الخدمة المناسبة .
2. المشاركة في اتخاذ القرارات بين الإدارة العليا ومن هم في المستوى التنفيذي ، الذين يشاركون الإدارة في اتخاذ القرارات .

3. تحويل نظم العمل من وظيفة تخصصية إلى فرق عمليات تتكون من مجموعة من العاملين لتنفيذ عملية متكاملة ، بالإضافة إلى تعدد خصائص هذه العمليات ، وهذا بدوره يعتمد على ضرورة التطوير المستمر لمهارات العاملين ولارتفاع التحدي والإنجاز لديهم .
 4. دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة ، وتحويلها من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ذات أبعاد تطويرية ، وهذا بدوره يعمل على إلغاء تعدد الاختصاص ، والتخلص من الأعمال الروتينية إلى استثمار الوقت .
 5. اختصار مستويات الرقابة ، كون العاملين يتمتعون بكفاءة عالية واستقلالية وقدرة على وضع قواعد العمل والإبداع فيه .
 6. تعدد خصائص العمليات ، حيث يتم تحويل نظم العمل من وظيفة تخصصية إلى فرق عمليات، فتكون كل مجموعة من العاملين مخصصة لتنفيذ عملية متكاملة ، وتتنوع مواصفات العمليات لتتناسب مع كل عميل . (المعاينة، 2007 : 102 - 103)
- ويلاحظ من هذه الخصائص أن عملية إعادة الهندسة تعتمد بشكل كبير على مستوى عالٍ من القيادة التي تمتلك خبرة واسعة ورؤية فاعلة ، وقوة عمل مبدعة موجهة ذاتياً ، قادرة على إنجاز المهمات، وقادرة على تطوير مهاراتها وأدائها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

متطلبات تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات .:

إن متطلبات تطبيق إعادة الهندسة تمثل مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعانيه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها ، وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري،(العجمي، 2008 : 352)

وتركز الهندرة على دراسة العمليات التنظيمية وتتطلب إنشاء بناء تنظيمي جديد وإحداث وظائف جديدة مع ممارسة المفاهيم الإدارية الحديثة كالتفويض والهيكل التنظيمية المنبسطة واللامركزية وتوفير صلاحيات أكثر لفريق العمل وإعطاء استقلالية أكبر ودرجة عاملية من المرونة والابتعاد عن ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية وهذا بدوره يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات. (اللوزي، 2002 : 181)

يرى (مصطفى ، 2002) أن إعادة هندسة العمليات تتطلب ما يلي :

تكريس فريق عمل للقيام بالعمليات المستحدثة وتحسينها ، و مشاركة والتزام الإدارة العليا وكذلك قوة العمل القادرة على إنجاز الأعمال المطلوبة منها ، كما ينبغي توافر نظام فعال للمعلومات كون تكنولوجيات المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير ، و هي أساس إعادة الهندسة.

وتتطلب إعادة الهندسة مستويات عالية من القيادة ذات حكم ناضج، وخبرة واسعة، ورؤية شجاعة، ومنهجية محددة، قدرة على خدمة العملاء وتحديد احتياجاتهم . (مصطفى ،2002 : 132).

ولقد لخص (اللوزي ،2002) متطلبات تطبيق إعادة الهندسة كما يلي :

1. مطالبة التنظيمات بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
2. أن تكون هناك حاجة ورغبة من الإدارة العليا بضرورة تطبيق مفهوم الهندرة .
3. ضرورة دعم الإدارة العليا .
4. العمل على ابتكار أساليب عمل جديدة وتوافر كوادر بشرية مدربة .
5. التركيز على العمليات وليس الإدارات .
6. التركيز على نوعية وطبيعة فرق العمل القائمة على تطبيق مفهوم الهندرة .
7. الاعتماد على التخطيط العلمي والدراسات ذات الجدوى الاقتصادية .
8. العمل على توعية وترغيب العاملين بأهمية هذا المفهوم الجديد (اللوزي،2002: 181-182) ويرى (العجمي ،2008) أن متطلبات تطبيق إعادة هندسة الإدارة المدرسية تتلخص في :
 1. دعم وتأييد الإدارة المدرسية العليا لجهود إعادة الهندسة .
 2. توفير القيادات المدرسية الواعية القادرة على قيادة التغيير .
 3. العادة تصميم الوظائف المدرسية بشكل مستمر مع وجود مرونة فيها، بهدف تحسين الخدمات التي تقدم للعملاء .
 4. إعداد فريق عمل للقيام بعملية إعادة الهندسة ، بحيث يكون هذا الفريق من الناس الموهوبين ذوي الخيال الخصب ، ويعملون وفق أسلوب متميز بتعدد الوظائف والاختصاصات .
 5. بناء أنظمة إلكترونية شاملة للمعلومات .
 6. تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً ، حيث إنه عنصراً أساسياً في عملية إعادة الهندسة ، باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة .
 7. تبني ثقافة تنظيمية جديدة تؤثر على القيم التي تساعد على تقدم المدرسة .
 8. وضوح الرؤية والإستراتيجية : حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة أن يكون لدى القائمين عليها منظور ورؤية ، وأن يكون لديهم القدرة على المبادرة وإدارة التغيير .
 9. التحويل من التدريب إلى التعليم الذي يساعد العاملين بالمدرسة على فهم كيفية تحليل وحل المشكلات والتحسين المستمر للعمليات .
 10. توفير المنهجية المناسبة لتطبيق إعادة الهندسة .
 11. التوازن الدقيق بين المركزية واللامركزية .

12. إعادة توظيف الأدوات والإمكانات المتاحة مادية وبشرية ، وتخصيص الوقت الكافي لمتابعة عملية التنفيذ . (العجمي ،2008 : 352 – 356)

و ترى الباحثة أن أسلوب إعادة هندسة العمليات هام للمؤسسة التعليمية لشدة المنافسة العالمية التي أدت إلى إعادة النظر بعملياتها الإدارية وتطويرها لمواجهة ذلك ، ويعدّ توافر متطلبات تطبيق الهندرة أمراً ضرورياً لنجاحها ، ومن الواضح هنا أن منهج إعادة الهندسة يحتاج إلى رؤية واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق أهداف المنظمة ، على اعتبار أن العميل هو العامل الأبرز عند تحديد هذه الأهداف ، كما أنها تركز على العمليات بشكل كبير وعلى وضع رؤية محددة لتحسين الأداء وإحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي ، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ التغيير، مع التركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة ، ومحاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم ، والعمل على وضوح الرؤيا الخاصة بالهندسة الإدارية لدى جميع الأفراد المشاركين في عملية الهندسة ، والتزامهم بتطبيقها من خلال العمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم للقيام بأدوارهم الجديدة على أكمل وجه ، وكذلك قدرتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتاحة والتدريب على استخدامها . كما أن تدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والقائمين على عملية الهندسة له دور فاعل في نجاح تطبيقها، ومن الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة ، وأن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لتطبيق الهندرة الإدارية،مع ضرورة دراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات .

ولقد حدد (Paper ,D & Chang ,R.D ,2005) متطلبات نجاح تطبيق الهندرة بما يلي :

1. **البيئة :** أي العوامل البيئية المؤدية إلى تغييرات بنائية وناجحة ، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا ، بوجود إدارة عليا مطلعة وخبيرة في موضوعات التغيير والتحسين للعمليات ، وبذلك يتولد قناعات لدى الأفراد بأهمية التغيير وتشجيعهم على المخاطرة والمعرفة التنظيمية المخطط لها ، وتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات ، ورصد الميزانية اللازمة للطرق الابداعية لضمان المشاركة الفاعلية في المعلومات .

2. **الأفراد :** ويتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الأفراد من حيث معرفتهم وإبداعاتهم وقدرتهم على الانفتاح للتغيير ، ولا يمكن بناء مهارات جديدة للأفراد إلا من طريق التدريب والتثقيف والتحدي في العمل ، وتكوين فريق العمل وتفويض السلطة ، وهذا يتيح لهم رؤية أهمية تحمل المسؤولية لأداء الأعمال الكلي ، وتحفز الإبداع والشعور بالإنجاز وزيادة الإنتاجية .

وعلى الإدارة أن تكون مطلعة على قوانين المنظمة ، وأن تسمح للأفراد بحرية التصرف للتعبير عن أفكارهم بوجود ضوابط معينة . كما تعمل على توثيق العلاقات بين الأفراد في المنظمة ،

وعمل برامج من أجل التدريب والتعليم على كيفية التعامل مع التغيير، وبرامج لتطوير الأفراد للتعامل مع ديناميكية البيئة .

3. **المنهجية** : والمنهجية من العناصر المهمة للتعامل مع المجالات والتعقيدات المحتوية في عمليات التغيير ، كونها تجعل الأفراد يركزون ويعملون من خلال نقطة تجمع واحدة ، فتجمع الفريق وتقدم التسهيلات التي تحدد مسار المشروع من بدايته حتى النهاية ، وتجمع بين الرؤية وتصميم العمل اللازم لتحقيقها ، وهي تغير المنهجية من منظمة إلى أخرى ، لأن كل منظمة تمتلك احتياجات خاصة وبيئة وثقافة تختلف عن غيرها من المنظمات .

4. **منظور تكنولوجيا المعلومات** : كونها تلعب دوراً كبيراً في نجاح تطبيق إعادة تصميم العمليات ، حيث إن نجاح التطبيق للمنهجية أو فشلها يعتمد على الأفراد وقواعدهم في طريقة تطوير أعمالهم باستخدام منظور تكنولوجيا المعلومات ، لأنها تلعب دوراً كبيراً في نجاح تطبيق إعادة تصميم العمليات ، فنجاح التطبيق للمنهجية أو فشلها يعتمد على الأفراد وقواعدهم في طريقة تطوير أعمالهم باستخدام IT ، لأنها تلعب دوراً مسهلاً ، وأسلوب IT يعمل على تبسيط عمليات التغيير حيث يعلم الأفراد كيف يتكيفون من خلال ابتكار وسائل جذب انتباه للأفراد الذين يمتلكون المعرفة للمشاركة الفاعلة ، كما أن هذا الأسلوب يشجع إبداع الأفراد ومكافأتهم ، لأن التغيير لا يأتي إلا بخلق تكنولوجيا جديدة تستخدم من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة .

5. **تحويل وتغيير الرؤيا** : والرؤية توفر **وسيلة** اتصال لفلسفة منهجية BRP لمدخلات المنظمة ، حيث يتم دفع الأهداف الاستراتيجية لتصل لمستوى العمليات مع تغذية المشروع بأهداف العمل وتصميمه ، وهذا لا يكون مجدياً إلا إذا كان الأفراد العاملين متفهمين للعمل ولديهم ثقافة داعمة للتغيير والتجديد ، كون تغيير الثقافة من أكثر التحديات في منهجية الهندرة .

وعلى الإدارة أن تعمل على تطوير الرؤية ، حيث توفر الرؤية خطة لتوجيه التغيير ، وهي حلقة وصل للجميع . كما عليها أن تمارس القوانين مسترشدة بالرؤية ، وكذلك فتح قنوات اتصال مفعلة بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وبين فريق العمل ، لأن قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة وجميع فرق العمل تؤدي إلى أن يكونوا أكثر ثقة بالإدارة وللعمل ولخططهم ، ومن خلال نشر الرؤية يتم تعميم ثقافة منهجية الهندرة . وعلى الرؤية أن تتسم بالمرونة حيث تكون محايدة لأهداف الأفراد وأدوارهم وأهداف المنظمة . (المعاينة ، 2007 : 127)

عوامل نجاح الهندسة الإدارية :

يعتبر إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء عملاً هاماً لنجاحها ، فلا بد من اقتناع الإدارة الكامل بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي تحتاجه المؤسسة . والعمل على تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً كونه العنصر الأساس في عملية إعادة البناء فهو المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة . و تكوين فرق عمل مدربة مزودة بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب ، والاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة . (عامر ،قنديل ،2010 : 321 – 322)

و يرى (رفاعي ،2006) أن هناك عدة خطوط مرشدة لنجاح إعادة الهندسة ، أهمها وضع الإستراتيجية أولاً ، ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال ، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير، والبدء قبل وقوع الأزمة، وكذلك التصميم من خلال الإعادة والتكرار ، وتزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة للتصميم مع مراعاة المرونة . (رفاعي ،2006 : 22)

ولقد حدد (اللوزي ،1999) عوامل نجاح الهندسة الإدارية فيما يلي :

1. ضرورة دعم الإدارة العليا ، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى فالدنيا .
 2. ضرورة ابتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية .
 3. ضرورة التركيز على العمليات وليست الإدارات ، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور .
 4. التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل ، حيث إن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات .
 5. التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية ، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور .
 6. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لتسهيل إنجاز هذه العملية .
 7. التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات ، من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه . (اللوزي ،1999 :
- (273 – 274)

وترى الباحثة أنه لكي تتجح عملية الهندسة ويؤتي أكلها لابد من توافر موارد مادية ، وكذلك بشرية قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وتدريبها تدريباً مكثفاً ومستمرّاً لزيادة قدرتها على التغيير ، كما أن عملية إعادة الهندسة عملية دقيقة وهي بحاجة إلى قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين وتعاونهم معاً لتحقيق الأهداف، وهذا بدوره يحتاج إلى مديرين ذوي ثقة عالية بأنفسهم ،

وقادرين على الثورة على المفاهيم التقليدية ، وقادرين على الإبداع والطلاقة في التفكير ، كما تحتاج الهندسة الإدارية إلى دعم من المسؤولين وثقة بالنجاح، وتخصيص موارد بشرية مؤهلة قادرة على استخدام التكنولوجيا اللازمة بشكل دقيق ليساعد في تحقيق النتائج المرجوة .

عوامل فشل الهندسة الإدارية:

الهندرة هي عملية تستدعي النظر في جميع جوانب العمل لتحقيق نتائج فعلية إذا ما تم تطبيقها بطريقة سليمة ، ومن الأهمية بمكان قبل البدء في برنامج إعادة هندسة العمليات التعرف على العقبات والمخاطر وأسباب الفشل التي لازمت برامج إعادة الهندسة في الشركات التي تبنت هذا الأسلوب ، وذلك للعمل على تجنبها في المراحل المبكرة لإحداث التغيير ، حتى تؤتي إعادة الهندسة ثمارها على الوجه الأكمل . (رفاعي ، 2006 : 24)

حيث إن هنالك العديد من الأساليب التي تؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات ولقد حددها (السلطان ، 1998) بما يلي :

1. اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسة الأخرى .
2. تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة مسبقاً وتقييد نطاق إعادة الهندسة في ضوئها .
3. عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة .
4. عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات .
5. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات .
6. التركيز على تحسين العمليات بدلاً من التغيير الجذري .
7. تقييد مشروع إعادة هندسة العمليات وربطه برضا الجميع .
8. استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع .
9. الإفراط في التوقعات .
10. تجاهل القيم والمفاهيم في بيئة المؤسسة ، وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديد .
11. الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع .
12. عدم تبني إعادة هندسة العمليات والبدء بها من القمة . (الشبلي ،النسور ، 2009 : 48)

دور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال في هندرة منظومة التعليم:

تؤدي تقنية المعلومات دوراً محورياً في تنفيذ الأعمال إلكترونياً، ومن ثم كان لها دور مهم في مجال إعادة هندسة العمليات، فهذه التقنية تقدم الكثير من الإمكانيات، من حيث الاتصالات، وإمكان الربط الشبكي، وإمكانية التخزين الكبيرة، والسرعة والدقة في إعادة تشكيل العمليات الإدارية، كما أن هذه التقنية لديها الإمكانيات لتضمن توفر المعلومات الآنية وبصورة دائمة (النتشة، 2009: 7)

وقد أكد (هامر وتشامبي، 1995) على الدور المبدئي الذي تؤديه تقنية المعلومات في مجال إعادة هندسة العمليات، حيث تعد تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أي جهود لها - انطلاقاً من كونها عاملاً أساسياً - ، وإن إدراك القدرات الكامنة في هذه التقنية الحديثة يتطلب من المنظمات استخدام نمط من التفكير قد يفتقر بعض أفراد العمل إلى تعلمه، وفي الواقع فإن معظم الرؤساء والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي، أي الكشف عن مجالات وطبيعة المشكلات أولاً ثم البحث عن الحلول المناسبة، ولكن استخدام تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات تستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الايجابية أولاً، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، والخطأ الجوهرى الذي ترتكبه معظم المنظمات هو النظر إلى التقنية من منظار العمليات القائمة، ثم محاولة الإجابة عن السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية الحديثة في تطوير وتحسين عملياتنا الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من الوسائل التقنية في أداء ما لم ن فكر أنه يمكننا القيام به من قبل . (هامر وشامبي، 1995: 103)

و تلعب تكنولوجيا المعلومات دور حيوي ورئيس في عمليات هندرة التعليم ويتضح هذا من إمكان استخدامها في إنجاز المهام الآتية:

- 1- توفير الاتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية ، عن طريق شبكة اتصالات داخلية توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات ، تساعد على سرعة ودقة الحصول على البيانات ، مما يساعد على انسيابية وتناغم الأداء وسرعة اتخاذ القرارات وعدم تضاربها .
- 2- التكامل والترابط بين أجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية لإنجاز عمليات منظمه مترابطة ومتناغمة ، تقدم بالسرعة المطلوبة بما يجعلها تحوز رضا الطالب وولى الأمر .
- 3- تخيل حلول جديدة إبداعية لمشكلات وأزمات افتراضية لم تحدث بعد ، للتدريب على كيفية إدارة الأزمات عند حدوثها ، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
- 4- القيام بمهام لم تكن متوفرة من قبل مثل تنظيم المؤتمرات ، والتدريب عن بعد عبر شبكة الفيديو كونفرنس، والتواصل مع العملاء عن طريق إنشاء مواقع على شبكة الانترنت .

- 5- استخدام برامج المساعدات الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة الطلاب وأولياء أمورهم وغيرهم من الجمهور في الحصول على الخدمات بالدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة عند طلب الحصول عليها على مدار الساعة.
- 6- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر ، والاختبارات وإعادة تحديد كافة مستويات الأداء آلياً عن طريق استعمال الحاسب الآلي ، مما يضمن الشفافية والعدالة والحيادية والدقة .
- 7- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب ومستوى المتدربين.
- 8- توفير البرامج التعليمية والمراجع على أسطوانات مدمجة مما يفعل التعليم الإلكتروني (فهيمى، 2010):

مدة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- في المجال التطبيقي كثيراً ما يثار التساؤل عن المدة اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، ونجاح هذا التطبيق في المنظمات، والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات مثل:
1. مجال وعدد، ومدى تعقد العمليات التي تم اختيارها لإعادة هندستها.
 2. إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له.
 3. مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق.
 4. قدرة الإدارة العليا على مواجهة المقاومة ، ومدى اشتراك المنظمة ككل في مبادرة إعادة الهندسة.

وحيث إنه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في كل المنظمات، فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر . ولقد قام أصحاب بعض المنظمات بتنفيذ تغييرات مذهلة من خلال إعادة هندسة العمليات في أربعة أشهر فقط ، بينما استغرقت مثل هذه التغييرات في منظمات أخرى أكثر من ثلاث سنوات . (عمر، 2003 : 53)

مبررات الحاجة إلى إعادة الهندسة :

إننا نعيش اليوم في عالم يختلف كثيراً عن عالم الأمس ، حيث يشهد العالم اليوم الكثير من التغييرات السريعة والمتتالية في جميع مناحي الحياة ، وهذا بدوره انعكس أثره على العديد من الأعمال وأدى الى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج ، وأصبح ينظر إلى المنتج ذي الجودة العالية والتكلفة القليلة ، وهذا بدوره يجعلنا ننظر بعين الاعتبار إلى تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة . ولهذا يجب علينا كجزء من هذا العالم أن نعيش ونمارس التحولات الكبيرة ، فما كان صالحاً بالأمس من أساليب ونظم إدارية لم يعد الأكفأ هذه الأيام ، لذا كان لزاماً على الإداريين

والقادة إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي كانوا يمارسونها ، والأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والارتقاء لمواكبة ما يجري حولنا باقتدار وتميز (حسين ، 2007 : 17)

وواقع الإدارة المدرسية يحتاج إلى تحديث للنهوض بوظائف الإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق حتى تكون قادرة على مواجهة ضغوط البيئة الخارجية .

ولقد ظهرت إعادة الهندسة الإدارية منذ أوائل التسعينات كأداة لتحسين الأداء ، من خلال إعادة الهيكلة الصحيحة ، وإعادة تصميم العمليات، وتقديم الحلول لإصلاح البناء التنظيمي والعمليات الإدارية الأساسية. (العجمي ، 2008 : 299)

ويرى (حسين ، 2004) أن المنظمات الناجحة لا تستطيع أن تستمر مثلما كانت تفعل من قبل ، لوجود عوامل تجبر المنظمات المدرسية على تغيير ممارستها الحالية وإعادة هندستها ، وتقودها إلى سياق إجرائي جديد غير مألوف ومن هذه العوامل :

1. **المنافسة العالمية** : فالدولة غير قادرة على العيش بمعزل عن المنافسة العالمية الحادة في ظل عولمة النظام الاقتصادي ، والتفكير التدريجي الصغير غير كافٍ لمواجهة هذه التحديات لذا فالحاجة لإعادة الهندسة الجوهرية هو الحل الأنسب لتشغيل المنظمات في هذا المناخ التنافسي .

2. **العملاء (الطلاب)** : المنظومة المدرسية تسعى لتطوير وسائل تشغيل جديدة كي تكون قادرة على تزويد الطلاب بما يزيد من قدرتهم على الجودة والاستجابة السريعة للاقتصاديات السوق العالمية .

3. **التغيير** : فالمدرسة بحاجة ضرورية للتغيير لأن القوى ذات العلاقة بها تتغير ، ونجد أن قوى التغيير قادمة من خارج المدرسة وداخلها ، وتتمثل في وجود قواعد جديدة لعملية التعليم والمنافسة العالمية ، أو تغيير القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ، حيث تؤدي إلى تغيير اتجاهات العاملين نحو وظائفهم وتغيير اتجاهات الطلاب نحو عملية التعلم ذاتها ، مما يؤدي إلى إجراء التغييرات التنظيمية في المدرسة . (حسين ، 2004 : 106-108)

و يرى (فهمي ، 2010) أن هناك ضرورة لهندرة التعليم وذلك يرجع لعدة أسباب منها:

1 - التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي حيث لم تحصل جامعة عربية واحدة على مكان في قائمة ترتيب 200 جامعة هي الأولى في العالم (الصادر في أول أكتوبر 2009).

2- تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية ، مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.

3-عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.

- 4 - الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة والإتاحة في ظل ضغوط منافسة عالمية شرسة.
- 5- عدم رضا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية.
- 6- انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم انتظام الطلاب في المدارس ، وانتشار ظواهر العنف والإرهاب والجرائم بين طلاب المدارس والجامعات.
- 7- غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة لها ، التي تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر كل حسب قدراته وذكائه ، مع تركهم لمسارات التعليم التقليدية التي قد تفقد مواهبهم وقدراتهم.
- 8- تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل علوم وتكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وعلوم الفضاء وعلوم المواد.....إلخ. إلى جانب بعدها عن الحياة اليومية للطلاب.
- 9- تخلف برامج إعداد وتدريب المعلم عن مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.
- 10- غياب المعايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.
- 11- تخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام والكليات ، إلى جانب تخلف نظم الترقى في اللجان العلمية.
- و ترى الباحثة أنه أصبح من الضروري التأكيد على تبني مدخل إعادة الهندسة ، ومحاولة تطبيقه بفاعلية في المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة . حيث إن إعادة الهندسة أحد المداخل التي حققت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية ، كونها تهدف للوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكاليف وتحسن نوعية المخرج.

الهندرة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية:

إن الإدارة المعاصرة للمنظمات التعليمية مطالبة برفع مستوى الأداء وتقليص التكاليف ، وفي ذات الوقت مطالبة بالنظر إلى مجالات واستراتيجيات تنافسية لم تكن معهودة من قبل . كالتنافس بالوقت أي اختصار الوقت بين إعدادها وابتكارها لمحتوى الخدمة التعليمية ، وبين تقديمها الخدمة للمستفيد ، والتنافس بالجودة التي يتبلور في النجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة لإشباع حاجات المستفيدين وتوقعاتهم، والتنافس بالتكلفة وخفض عناصرها ، والتنافس بالمرونة أي قدرة إدارة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للمتغيرات ، وأخيراً التنافس بالتميز وتظهر في امتلاكها لعدة **فروق** تميزها عن منظمات تعليمية محلية وأجنبية ، ولذلك فإن اعتماد المنظمات التعليمية على مدخل إعادة الهندسة أصبح ضرورة لما تعاشه هذه الإدارة من أزمة حقيقية بما يتعلق بالكفاءة الإدارية وغياب التعاون بين أفراد المجتمع التعليمي في صنع القرار ، والقدرة المتدنية للمنظمات التعليمية في إعداد خريجها بما يتناسب مع سوق العمل ، وبما يتعلق بجودة العملية التعليمية ذاتها وعدم قدرتها على مواجهة التوقعات المستقبلية بسبب عدم وضوح رسالة هذه المنظمات . (أحمد ، 2002 : 13 - 14)

و يرى (مصطفى ، 2002) أن مدخل إعادة الهندسة مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري ، يتيح إدارة التغيير بشكل فاعل ويقضي ويتغلب على العديد من المشكلات الإدارية ، ويساعد المدارس على أداء دورها بالشكل المنوط بها ، ويحقق لها نقلة نوعية في التغلب على السلبيات المتراكمة التي تعمل على حلها ، ولقد لجأت بعض مؤسسات التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية إلى إعادة هندسة عملياتها ، فقد أصبحت إعادة هندسة العمليات في حقبة التسعينات هي الطريقة المفضلة لتطوير الأداء بشكل جذري ، وهي الجزء الإبداعي الذي يهدف إلى التخلي عن النظم والعمليات القديمة داخل المؤسسة التعليمية ، والرجوع إلى نقطة البداية وابتكار أسلوب أفضل للأداء . (مصطفى ، 2002 : 38 - 39) .

ولقد أكدت العديد من الدراسات إمكانية تطبيق الهندرة الإدارية في المؤسسات الأكاديمية . فأوصت دراسة الديحاني بضرورة الاعتماد على الإمكانيات التكنولوجية والموارد البشرية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية ، كما أكدت دراسته على أن إعادة الهندسة الإدارية تعد أنموذجاً جيداً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي من أجل الوصول إلى صورة جديدة للمدارس ، حيث يتم إعادة هيكلة القيادات المدرسية بحيث يصبح القادة أخصائيين في الإستراتيجية التربوية . أما دراسة (Tomas & Margret, 1994) والتي هدفت إلى تطبيق مبادئ إعادة الهندسة في إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي باستخدام تكنولوجيا المعلومات ، وخرجت الدراسة بنتائج تؤكد أن

إعادة الهندسة نموذجاً جديراً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي كونها قادرة على استحداث تغييرات متنوعة في البنى التنظيمية والنظم الإدارية .

وكذلك دراسة (Brent Davies, 1997) والتي عمدت إلى اختبار طبيعة واتجاهات إعادة الهندسة في مجال التعليم ، وحاولت التعرف على كيفية تبني حركة الإصلاح وإعادة التغيير الجذري المطلوب في المدارس ، بمقابلة تحديات الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة ، وأكدت على ضرورة تبني إستراتيجية إعادة الهندسة لما لها من فائدة عظيمة من توفير التعليم للمستقبل .

كما أظهرت دراسة (أحمد، 2008) منظومة مقترحة لإعادة هيكلة المنظمة التعليمية تتألف من ثلاثة نظم فرعية متفاعلة فيما بينها وهي (الأهداف، البيئة الهيكلية، وإجراءات تطوير الأداء). وخرجت دراسة (حلمي، 200) بتصور مقترح لإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة في مصر بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة ، تقوم فكرتها الأساسية على هندرة العناصر الأربعة التالية : (الأفراد ، المناهج ، الموارد ، والمحاسبية) ، مما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب .

وفي ورقة عمل قدمها د. أمين بابكر الحاج ، أكد على أهمية الهندرة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم ، وذلك لأن الهندرة تعتبر من المناهج العامة لتحقيق عمليات التطوير الجذري في أداء المنظمات والمؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية ، حيث تعمل على تحقيق إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء وصولاً إلى الجودة المطلوبة ، وأشارت الورقة إلى أهمية تطبيق عمليات الهندرة في مؤسسات التعليم العالي العربية ، حيث الحاجة الملحة لهذه المؤسسات لتطبيق عمليات الهندرة لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة. كما وخرجت دراسة (مصطفى، 2002) بأنموذج مقترح لإعادة هندسة التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية ، وأكد الباحث على ضرورة تبني هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر واستيعاب كل جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يدعم المنتج الجامعي وقدرته التنافسية في ظل التحديات الجديدة .

أما (عبدوس وولي، 2008) فقاما بتصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي ، حيث قاما بدراسة الحالة على إحدى الجامعات واستبدال الاختبارات المكتوبة بأخرى إلكترونية بهدف تقليل التكاليف ، ولقد صمما إطاراً تسلسلياً مكون من أربع خطوات لعملية الهندرة مما كان له بالغ الأثر في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية ، وإلى نتائج منظمة وفاعلة وتكلفة أقل مع رضا عن التعليم العالي في نفس الوقت نظراً لتوزيع الاختبارات باستخدام الانترنت ، حيث تم توفير مبلغ سنوي بنسبة 80% من المبلغ الإجمالي إضافة إلى توفير الوقت . النموذج الذي قدمته الدراسة يهدف إلى تيسير التنسيق والتواصل بين المعنيين المنخرطين في عملية جدولة وتوزيع الاختبار،

وهناك تخطيط لمزيد من التحسينات التي من شأنها دمج هذا النظام مع أنظمة تسجيل المعلومات في الجامعة مما سيزيد الوظائف المحوسبة ، ويقال حاجة الجامعة إلى إدخال معلومات حول الطلبة والمساقات، وهناك تفكير حول كيفية مساعدة الجامعة في تصحيح الاختبارات، وجمع الأوراق وتوزيعها، فإن هذا الإطار المقترح يوفر خارطة طريق مرنة لعمليات إعادة التفكير، وتنظيم جدولة الاختبارات، ولقد ساهم تطبيق الإطار في كشف الأخطاء، وتقليل التداول بالورق، وفي زيادة الفعالية وتحقيق تحسينات عملية، مع تقليل الأعباء الملقاة على عاتق الجامعة، بالإضافة إلى خفض الكلفة الكلية، ونعتقد أن هذا الإطار سيستخدم في تنظيم خدمات أخرى، وسيخدم مساعي جامعات أخرى متخصصة في التعلم عن بعد.

أما دراسة (بروسكي، 1999) والتي حاولت تحديد الجوانب الهامة في تجارب إعادة الهندسة للتوصل إلى الصيغ والممارسات الأفضل ، وطبقت الدراسة على (228) منظمة في (44) دولة تضمنت معظم القطاعات المختلفة من ضمنها المدرسة . وأكدت الدراسة على أن الهندسة حققت نتائج عدة ، أهمها خطة تكلفة وتحسين جودة المنتج والخدمات .

وكذلك الدراسة التي أجراها (فرنسيس وزيري، 2007) وهي دراسة حالة تجريبية حيث تم فحص ثلاث معاهد تعليم عالي في ماليزيا اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخرجت الدراسة بعدة عوامل حرجة ومهمة لعملية إعادة الهندسة ، منها العمل بروح الفريق، الثقافة النوعية، نظام الإدارة النوعي ، ونظام المكافآت وتكنولوجيا المعلومات .

و دراسة (الحارثي، 2002) التي تناولت المشاكل الناتجة عن نظم وأساليب العمل في الكليات ، والتي ساهمت في تدني مستوى الأداء وعدم رضا الموظفين والطالبات على حد سواء، وانعكست سلباً على التكاليف، هدف إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية للبنات، من أجل التوصل إلى نموذج عمل جديد، أقل تكلفة من النموذج الحالي وأفضل أداءً. وقد تبين أن هناك أساليب حديثة تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات، توظف لخدمة هذه العمليات، وأن الكفاءة بشكل عام متدنية جداً ، فهي تصل إلى صفر بالمائة (0%) في بعض العمليات الفرعية، وهذا يعني أن الوقت والجهد والتكلفة جميعها تذهب هدراً . كما يمثل الهدر نسبة عالية تصل إلى 80%. وتتمثل الحلول المطروحة في التحول من الأسلوب المركزي إلى اللامركزية في إدارة الكليات وإتمام عملية القبول والتسجيل بشكل فوري. ومنح عضوات هيئة التدريس كافة الصلاحية لإتمام الامتحانات منذ إعداد الأسئلة إلى النتائج توظيف تقنية المعلومات ووسائل الاتصال لتمكين العمليات من إنهاء إجراءات القبول والبت فيها، وإلغاء كثير من خطوات العمل وميكنتها مثل إعداد الجداول الدراسية، وتصحيح الامتحانات ورصد الدرجات، وإعداد مسيرات الصرف. والتخلص من بعض النشاطات وتحويلها لبعض الجهات الخارجية، وفيما يتعلق بجانب التكلفة، يحقق النموذج المقترح وفراً كبيراً للكليات ، ومقارنة بالتكلفة السنوية الإجمالية للعمليات في الوضع

الحالي، أي أن التكلفة الإجمالية للعمليات في النموذج المقترح تحقق خفضاً في التكاليف يصل إلى أكثر من 77% . كما أوصت بتبني النموذج المقترح للعمليات الإدارية الأربع، في جميع كليات البنات، وأن تطبيق منهج الهندرة لخفض التكاليف قد نتج عنه نموذجاً جديداً أقل تكلفة، ولكن وفي الوقت ذاته، فإن هذا النموذج الجديد يحقق نتائج جوهرية في الأداء يتمثل في تحقيق زيادة في سرعة تنفيذ الأعمال، وزيادة في الدقة، وتقليل للأخطاء، وزيادة في رضا المستفيدات الداخليات والخارجيات، إضافة إلى تغيير في أسلوب العمل بشكل عام يتمثل في المرونة واللامركزية وتمكين العاملات. وأن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية قد ساهم في التوصل إلى شكل جديد للكليات، يختلف تماماً عن الشكل الحالي، فهو نموذج يعتمد على توفير المعلومات وإتاحتها للجميع عند الحاجة من خلال انسيابها عبر الوسائل التقنية بشكل مرن، ويوظف تقنية المعلومات لتغيير العمليات ورفع كفاءتها، ويقضي على البيروقراطية في الأداء ، والاستخدام المكثف للأوراق والنماذج ، وأن توظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في العمل. (الحارثي، 2002) وترى الباحثة أن إعادة الهندسة الإدارية من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في مجال الأعمال ، وكذلك في تطوير الإدارة التعليمية ، والأدب التربوي غني بالتجارب والدراسات التي أكدت على أهمية هذا المفهوم والنتائج الفائقة المترتبة على تطبيقه .

مراحل الهندسة الادارية :

يرى (عامر ، قنديل 2010) أن مراحل الهندسة الإدارية تتمثل في خمسة مراحل :

1. المرحلة الأولى (التحضير) :

وتهدف هذه المرحلة الى الاستعداد وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم عملية إعادة البناء .

2. المرحلة الثانية : تحديد الأنشطة

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء ، والعمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهيكل التنظيمية والموارد المتاحة مادياً وبشرياً .

3. المرحلة الثالثة : التخطيط :

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع ، وهي إيضاح مفصل بأهداف إعادة البناء .

4. المرحلة الرابعة : وضع الخطة موضع التنفيذ :

وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها، ومحاولة القضاء على أي صعوبات تحول دون إحداث التطوير المطلوب .

5. المرحلة الخامسة : متابعة الخطة :

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء في تحقيق الأهداف اللازمة لإحداث التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة من حيث رضا العملاء . (عامر ، قنديل ، 2010 : 320)
كما حدد السلطان (1998) مراحل إعادة الهندسة على النحو الآتي :

1. مرحلة الإعداد والتجهيز : تتضمن المهام التالية :

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير .
- القناعة والإيمان بفكرة إعادة الهندسة والعزم على تطبيقها .
- أخذ زمام المبادرة وإعطاء الضوء للبدائية من قبل ما يسمى بقائد عمليات إعادة الهندسة.
- الحشد والاستعداد .
- رسم رسالة المنظمة .
- تعيين وتنظيم فريق العمل .
- رسم أهداف المنظمة .
- وضع تصور واضح للمنظمة .
- تحديد أهداف مشروع إعادة الهندسة .

2. مرحلة التحديد : تشمل عدة مهام هي :

- تحديد العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة التي تهم العميل .
- تحديد نطاق العمل في مشروع إعادة الهندسة وإيضاح العمليات التي ستخضع لإعادة الهندسة .
- وضع خطة عمل للمشروع .

3. مرحلة التشخيص والتحليل وتضم المهام التالية :

- تحديد العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها .
- دراسة وتحليل المشاكل التي تعترض العمل حالياً .
- تحديد أهداف الأداء التنظيمي .
- وضع مقاييس الأداء .

4. مرحلة إعادة التصميم : تتكون من عدة مهام :

- بحث ودراسة البدائل المتاحة .
- تقييم البدائل .
- تصميم العمليات الجديدة وتتضمن مهمتين رئيسيتين :

1. تصميم فني تقني لعمليات إعادة الهندسة ولنظم المعلومات .
2. تصميم اجتماعي يهتم بالجانب الإنساني والموارد البشرية والتي ستشغل الوظائف الجديدة .
 - وضع العمليات المصممة في شكلها النهائي .
 - وضع خطط التغيير في صورتها النهائية .
 - وضع نموذج أساسي للمشروع .
5. مرحلة التطبيق : تحدد في المهام التالية :
 - تطبيق التصميم الجديد بأركانه الثلاثة (العمليات ، نظم المعلومات ، الموارد البشرية)
 - تشغيل النظام الجديد .
 - قياس واختبار التصميم الجديد للتعرف على نجاحه وفعالته .
 - تصحيح الأخطاء والانحرافات التي ربما تظهر أثناء التشغيل الأولي .
 - وضع الأسس اللازمة للضبط والمراجعة .(السلطان، 1998، 67-68)

و ترى الباحثة أن منهجية التطبيق عامل أساسي لنجاح مشروع إعادة الهندسة أو فشله ، فلا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج إيجابية ملموسة ما لم يكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة، لأنها تساعد في تحقيق إعادة الهندسة بكفاءة عالية، و لذلك يجب اختيار المنهجية المناسبة للمؤسسة بما يتلاءم مع الامكانيات المتوفرة والظروف البيئية المحيطة ،مع ضرورة الاطلاع على النماذج الناجحة في المجال والاستفادة منها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية التي تناولت الاتصال الإداري
- الدراسات الأجنبية التي تناولت الاتصال الإداري
- الدراسات العربية التي تناولت الهندسة الإدارية
- الدراسات الأجنبية التي تناولت الهندسة الإدارية
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تعد الهندسة من الاتجاهات الإدارية الحديثة المعاصرة ، ولذلك نجد ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع خاصة في المؤسسات التربوية ، ولقد تمكنت الباحثة من الحصول على بعض الدراسات السابقة بعد الرجوع إلى الدوريات العلمية المتخصصة وشبكة الانترنت وكذلك الجامعات المحلية والعالمية.

وتصنف الباحثة الدراسات السابقة إلى قسمين:

- دراسات تناولت الاتصال الإداري
- دراسات تناولت الهندسة الإدارية

أولاً: الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري في الإدارة المدرسية :

الدراسات العربية :

1. دراسة (أبو سمعان ، 2011) بعنوان : "درجة التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما في محافظات غزة .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التعاون بين الإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينها في محافظات غزة ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانة مكونة من أربعة مجالات ، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على محكمين ، ومن ثباتها باستخدام معادلة سبيرمان براون ، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (394) مديراً ومديرة ، وتكونت عينة الدراسة من (250) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في محافظات غزة ، وبنسبة 63.4% من مجتمع الدراسة ، ولقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

• أنه يوجد تعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما في محافظات غزة .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية والتربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما في محافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى) أو المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) .

• يوجد فروق دالة إحصائية لدرجة التعاون في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 11 سنة فأكثر .

ولقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام ببيئة الاتصال والوسيلة والرسالة لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية ، وكذلك عقد دورات تدريبية للعاملين في المديرية ، وللمديرين حول عملية الاتصال والتواصل الفعال، ووضع برنامج عملي من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمتابعة مدى تفعيل العاملين بالمديرية لعملية الاتصال والتواصل بينهم وبين المديرين وكذلك تدريبهم على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل ومواكبة التغيرات الحديثة .

2. دراسة (الخزاعلة ، 2011) بعنوان " دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت " وهدفت الدراسة للتعرف إلى دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المعلمين المسجلين في برنامج التربية العملية للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2008-2009 والبالغ عددهم (412) طالباً وطالبة، منهم (10) طلاب و(156) طالبة في جامعة الزرقاء الخاصة و(80) طالبا و(166) طالبة في جامعة آل البيت، وتم تطوير استبانته تكونت من قسمين : الأول معلومات عامة ، والثاني : تكون من (45) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الاتصال التعاوني والمحادثة والاستماع والكتابة والتوجيه)، وتمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) . كما وتم استخدام طريقة التجزئة النصفية. أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الحقيقي لمشرفي برامج التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي من وجهة نظر الطلبة المعلمين بالمجالات قيد الدراسة ككل كان متوسطاً ، كما وبينت الدراسة أن هناك اختلافاً في وجهة نظر الطلبة المعلمين فيما يتعلق بدور المشرفين في تحقيق مهارات الاتصال التربوي، وذلك تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور في كلتا الجامعتين، وتبعاً لمتغير الجامعة، ولصالح جامعة الزرقاء الخاصة بشكل عام. في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالتوصيات الآتية:

-عقد دورات تدريبية لمشرفي التربية العملية، لضرورة تفعيلهم لمهارات الاتصال التربوي ، وذلك لإحداث التفاعل الايجابي المؤثر في تواصلهم مع الطلبة، لأن النتائج أكدت على أن دور المشرفين كان متوسطاً في عملية الاتصال التربوي.

3. دراسة (حراحشه ، 2009) بعنوان : " درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد" .

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلماً ومعلمة، وطور الباحث استبانته تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري، و توصلت الدراسة إلى أن درجة

ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية ، وأشارت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور، فيما لم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الخبرة . وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول الاتصال الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدراء أنفسهم وعلى مجتمعات أخرى ، وتوفير جو ومناخ ملائم للمدراء يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصال الإداري، والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات والمشكلات التي تقف في طريق عملية الاتصال ، وأنه لا بد من أن يكون لكل مدير فلسفة واضحة للاتصال مستمدة من فلسفة الاتصال للنظام التربوي القائم ، تركز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم، وحرية الاتصال بما لا يتعارض والسياسة العامة للنظام، وإزالة العوائق التي يمكن أن تمنع تدفق المعلومات، فكلما ازداد العاملون علماً ومعرفة بالأهداف والسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات كلما ازدادت قدرة النظام على تحقيق أهدافه.

4. دراسة (الحمدان ،العنيزي ،2008) بعنوان : " الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت (أهميتها ومعوقاتا ومقترحات تطويرها) " وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في عملية الاتصال الإداري ومعوقات استخدامها ، وتقديم مقترحات سبل تطويرها ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ن واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً ومديراً مساعداً من الذكور والإناث من مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : وجود أثر فعال لأهمية الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري ، تتمثل في تفعيل الاتصالات الرسمية ، والتغلب على البعد الجغرافي بين المناطق التعليمية ، واستخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال .

وأوصت الدراسة بضرورة إصدار قرار وزاري بتطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس المرحلة الابتدائية كخطوة أولية ، وتنقيف وتوعية جميع القياديين في الوزارة والإداريين في المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة بأهمية الإدارة الالكترونية ودورها في تسهيل العمل ، والعمل

على توفير دورات تدريبية عالية المستوى في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقه في كل منطقة تعليمية للتعامل مع فكرة الإدارة الالكترونية .

5. دراسة (الفرا ، 2008) بعنوان " تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الالكترونية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس، وسبل تطوير الاتصال الإداري بمحافظات غزة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (87) .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1. درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ضعيفة .

2. درجة توافر الإمكانيات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني متوسطة ، كما أن درجة توافر الإمكانيات البشرية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني كانت ضعيفة .

وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث ب :

• ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الالكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية.

• ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغير والتطوير ، والتي تزيد من كفاءة وفاعلية الاتصال .

• ضرورة تبني الوزارة لمشروع الإدارة الالكترونية في المدارس ، من خلال توفير البنية التحتية اللازمة ، وربط المدارس بالشبكة الالكترونية .

6. دراسة (طيش ، 2008) بعنوان " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة " .

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (120) موظف تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة في وزارة التربية والتعليم ، كما قام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الوزارة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة لكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير .
2. أفراد العينة يوافقون بشدة على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات .
3. وأظهرت النتائج أن تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة الهاتف والجوال والفاكس وقلّة استخدام تطبيق الانترنت .
4. أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثرها متعلّقة بتقنية الاتصال يليها معوقات شخصية ثم معوقات تنظيمية .
وأوصت الدراسة بما يلي :

1. ضرورة نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة وتغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات .
2. تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال برامج مدرسية فاعلة .
إنشاء شبكات انترنت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات.

7. دراسة (الزعيبي ، 2005) بعنوان : " أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري " (دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك) .
وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى رؤساء مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين ، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري .

ولقد اختيرت عينة عشوائية بنسبة 5% من مجتمع الدراسة المتمثل في كافة موظفي القطاع العام في محافظة الكرك ، والبالغ عددهم 704 ، واستخدم الباحث استبانة مكونة من 65 فقرة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها :

- درجة توافر مهارات الاتصال لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية كانت متوسطة .
- الرؤساء في الأجهزة الحكومية المبحوثة يركزون على الاتصالات الرسمية من قراءة التقارير والشكاوى والتعليمات .

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها :

- عقد دورات تدريبية لرؤساء المراكز المبحوثة لتدريبهم على تعزيز مهارات التحدث والاستماع وتدريب الرؤساء على كيفية استخدام مهارات الاتصال الأخرى .

8. دراسة (ستراك، والخرابشة، 2004) بعنوان " بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية."

حيث هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية في ضوء كفاياتهم الإدارية. ، ولذا استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) حتى يكون هناك مجتمع متجانس . ولقد اختار الباحثان عينة طبقية عشوائية وبلغ عدد أفراد عينة البحث 443 موظف وموظفة. ولقد استخدم الباحث عدة إجراءات لبناء أداة البحث وخرج باستبانة عدد فقراتها 56 فقرة توزعت على سبعة مجالات ولقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الاختبار (ت) ومعالجة (كرومباخ ألفا) و(سبيرمان براون) وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- 1- وجود مركزية شديدة لدى المسؤولين في الجامعات الأردنية الرسمية .
 - 2- العاملين في الجامعات الأردنية يحددون أهداف رسائلهم بوضوح ، ويركزون على الدقة في وصف الواقع عند إعداد التقارير ، وهم حريصون على حضور الاجتماعات والاستفادة منها ، وتنفيذ القرارات التي تخرج بها.
- وخرج الباحثان ببرنامج تدريبي مقترح لتطوير الاتصال وعرضه على خبراء ومختصين لبحث آرائهم ومقترحاتهم حول البرنامج وكان من أهم أهدافه:
- تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية مهاراتهم اللازمة لتطوير عملية الاتصال الإداري.
 - تنمية اتجاهات إيجابية لديهم نحو تقنيات الاتصال وتشجيعهم على استخدامها بكفاءة وفعالية وتنمية قدرات الموظفين على فهم اللغة غير المنطوقة.

9. دراسة (أبو الغنم ، 2002) بعنوان : "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان بالأردن (دراسة ميدانية)".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على جميع أفراد العينة البالغ عددهم (350) موظفاً، وقد تم استعادة (305) استبانة منها، أي ما نسبته (87.14 %)، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المسح المكتبي، وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الخلفية النظرية والبحث البلوغرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري والمتغيرات المعدلة مجتمعةً.

وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة اهتمام القادة الإداريين في لواء ذبيان بعناصر الرسالة غير اللفظية وبخاصة العناصر التي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في فعالية الاتصال الإداري : وهي (التصرفات، الزمان، المكان، ضرورة إيلاء الاهتمام بأنماط القيادة المناسبة، طبيعة المعلومات، التخصص الوظيفي، تصميم التنظيم) لما لها من أثر في إدراك المبحوثين للرسائل غير اللفظية ولفعالية الاتصال الإداري.

10. دراسة (خليل، 2001) بعنوان: "الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية"

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية، والتعرف على أبرز العوامل التي تعوق ممارسته بدرجة عالية من الكفاءة ، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تفيد في رفع مستوى جودته .

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة للتعرف على خصائصها، والعوامل التي أدت لظهورها ، وكذلك لبعض الحلول التي تفيد بعلاجها . كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، لتتعرف على مستوى جودة الاتصال الإداري في مجال التعليم بمصر .

واشتملت عينة الدراسة على "65" فرداً من العاملين في مجال الادارة التعليمية ، ورؤساء أقسام ووكلاء ومديري مرحلة ومديري ادارة ومديري أقسام معنيين . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها :

- وجود بعض معوقات الاتصال الإداري التي تتعلق بالأفراد وبيئة العمل .
- توفر المبادئ الأساسية التي تجعل الاتصال الإداري ناجحاً وفعالاً في مجال الإدارة التعليمية ، ومع هذا لم تستثمر على الوجه الأمثل الذي يحقق فاعلية الاتصال الإداري في مجال التعليم بإدارات التعليم العام بمصر .

وأوصت الدراسة بما يلي :

1. عقد دورات تدريبية أثناء الخدمة لرفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في مجال إدارة التعليم في مصر في مجال الاتصال الإداري .
2. الحد من مركزية الإدارة في إدارات التعليم بمصر .

11. دراسة (الأسمر ،2000) بعنوان : " مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين ، ولقد تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلماً ومعلمة موزعين على مديرتي إربد ، وذلك من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية والخاصة .

ولقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، ولقد تحققت من صدقها وثباتها، ولقد كانت الاستبانة في صورتها النهائية موزعة على أربعة مجالات هي (مهاره الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع ، ومهارة التحدث) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها :

• مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية موجودة بدرجة كبيرة ، وكذلك تتوفر درجة مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى مديري المدارس الخاصة بدرجة كبيرة . وأوصت الباحثة بضرورة إقامة مشاغل تربوية دولية لمديري المدارس في المراحل الدراسية تتعلق بمهارات الاتصال لمديري المدارس ، وأهمية التعاون بين الجامعات ووزارات التربية والتعليم لطرح برامج تدريبية متنوعة لمديري ومديرات المدارس لتحسين مهارات الاتصال الإداري

12. دراسة (الحارثي ،2000)، بعنوان : " الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول . "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع والمأمول للاتصال الكتابي الموجه لمديري مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، من وجهة نظر مديري هذه المدارس .

ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، ولقد اقتصرت الدراسة على مديري التعليم العام - الابتدائية والمتوسطة والثانوية - في مدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بحاجة إلى التطوير ، وقلة استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الاتصال الرسمي الكتابي .

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها زيادة الاهتمام بتوجيه وتنويع الاتصال الرسمي الكتابي في المدرسة والعمل على تطوير وسائل الاتصال الرسمي الكتابي باستخدام وسائل الاتصال الحديثة وادخالها في ادارة التعليم .

13. دراسة (اللوزي ، 1999) بعنوان " الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الاردنية"

" وهي دراسة تحليلية ميدانية هدفت التعرف الى واقع الاتصالات الإدارية ولقد قام اللوزي بدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة في (الجنس ، الخبرة ، المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي) وأثرها

على كفاءة الاتصالات الادارية بمجالاتها .ولقد استخدم اللوزي المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (658) موظفاً وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . وكشفت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصال إيجابية بشكل عام، وقد أكدت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتهما مع كفاءة الاتصالات الإدارية .

ولقد أوصى الباحث بضرورة اختيار وسيلة الاتصال المناسبة من خلال عدة اعتبارات كتحديد الاحتياجات والمعلومات اللازمة والمهارات المطلوبة والوضع في العمل المراد انجازه .

14. دراسة (يونس ، 1993) بعنوان : " مدى كفاءة نظام الاتصال الإداري في عمادة القبول والتسجيل بجامعة الملك سعود "

وهدفت الدراسة إلى قياس مدى كفاءة عمليات الاتصال الداخلية والخارجية في عمادة القبول والتسجيل ، ودراسة واقع نظام الاتصال في العمادة ، والكشف عن بعض معوقات الاتصال التي تحد من فاعليته .

وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في العمادة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ضعف تدفق المعلومات عبر الاتصال الصاعد من المرؤوسين في العمادة إلى الرؤساء ، وضعف تدفق المعلومات وحدوث التغذية الراجعة أو ما يسمى بالاتصال في اتجاهين .
 - سرعة وصول المعلومات عبر الاتصال النازل من الرؤساء إلى المرؤوسين متوسطة .
 - مركزية العمادة الشديدة وعدم تفويض السلطات .
 - تمتع المسؤولين بمهارة الاتصال كالإنصات الجيد وإدارة المناقشات بصورة متوسطة.
- وخرجت الباحثة بعدة توصيات منها :

- تشجيع الاتصال المتبادل بين العمادة والكليات بصورة أكبر .
- الاهتمام باستخدام بعض وسائل الاتصال لتبادل المعلومات مع منسوبي العمادة .
- العمل على تفويض بعض السلطات لرؤساء ورئيسيات أقسام العمادة .

15. دراسة (سلام ، 1988) بعنوان : " طبيعة شبكة الاتصالات بين مديرات مراحل التعليم العام بالدوحة "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة شبكة الاتصالات غير الرسمية بين مديرات مدارس مراحل التعليم بالدوحة ، واستخدم الباحث أسلوب قياس العلاقات الاجتماعية ، واشتملت عينة الدراسة على

جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث ، وهم جميع من يشغلن وظيفة مديرة في مراحل التعليم العام بالدوحة .

واستخدم الباحث النسب المئوية لوصف نتائج الدراسة وخرجت بنتائج عديدة أهمها :

- أن درجة الاتصال بين أفراد مجموعات المديرات تختلف باختلاف المرحلة ، فهي بين مديرات المرحلة الثانوية تزيد كثيراً عنها بين مديرات المرحلة الإعدادية ، والتي بدورها تزيد عنها بين مديرات المرحلة الابتدائية .
- أظهرت النتائج فائدة الاتصالات بين المديرات في حل مشكلات العمل ، كما أوضحت أن ضعف الاتصال غير الرسمي بين المديرات في حل مشكلات العمل ، كما أوضحت ضعف الاتصال غير الرسمي بين المديرات والهاتف هو أهم وسيلة للاتصال بينهن .

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- أن تعمل الوزارة على زيادة الاجتماعات ، وتتيح مجالاً أوسع للاتصال بين مديرات مختلف المراحل التعليمية لزيادة التفاعل والترابط بين المديرات في مختلف المراحل التعليمية .
 - تطوير دور الاتصالات المكتوبة وعدم الاقتصار على نوع واحد من الاتصال .
- كما كشفت الدراسة أن الموضوعات الخاصة بتعليمات الوزارة والتقارير المطلوبة هي أكثر الموضوعات شيوعاً في الاتصالات بين المديرات .

الدراسات الأجنبية:

16. دراسة (E. D. Nakpodi, 2010) بعنوان: "The influence of communication on administration of secondary schools in Delta State, Nigeria"

فحصت هذه الدراسة مدى تأثير الاتصال على إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا، وهي دراسة مسحية تعتمد على تصميم يقوم على فحص الوقائع القبلية والبعدية. وقد طرح الباحث عدد من أسئلة البحث وصاغ ثلاث فرضيات، واختبرها باستخدام اختبار (Z) للاسترشاد به في الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من مدرء 320 مدرسة ثانوية عامة و 9608 معلماً في الولاية. وتتكون عينة الدراسة التي استخدمها الباحث من 30 مديراً (أي 9% من مجتمع الدراسة) و 650 معلماً (أي 3% من مجتمع الدراسة)، اختارهم من خلال الآلية البسيطة لاختيار العينة العشوائية. وقد تم تحكيم قيم كل من شكل ومحتوى الدراسة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج فحواها أن هناك فروق هامة في أثر الاتصال على إدارة المدارس الثانوية مستخدماً موقع المدرسة، والجنس كمتغيرات. وقد توصل الباحث إلى عدد من الاستخلاصات والتوصيات من هذه النتائج، جوهرها أنه في عملية الاتصال يجب على المدرء أن يدركوا أن أهمية الاتصال، وألا يقللوا من أهمية الاتصال في الإدارة اليومية للمدراس، وبناءً عليه ينبغي عليهم أن يتحققوا من أن الاتصال يستخدم بشكل فعال لتحسين الانضباط والحفاظ على القانون والنظام.

17. دراسة (Harrison, 2002) بعنوان: "Communication means and participative decision making "an exploratory study"

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ولقد قام بتوزيع (264) استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا في المنظمات الحكومية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الاتصال الكتابي أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني وذلك بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية المستخدمة، وأن جودة المعلومات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال. وأوصى الباحث بضرورة تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمة، وتبني مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإلى تعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لدراسة معوقات الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

18. دراسة (Robertson,2001) بعنوان " the relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement"

هدفت إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا ، وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين ، وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاجتماعي والاقتصادي لمدير المدرسة . وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة ، حيث يتم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية ، واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي . فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الاتصال الإداري لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون . كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل الى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ ايجابي . كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة .

ثانياً: الدراسات التي تناولت الهندسة الإدارية :

• الدراسات العربية:

1. دراسة (الدجني، 2010) بعنوان: "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"(الجامعة الإسلامية – دراسة حالة)

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية ، وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية :

أ- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة .

ب- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة .

ت- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية .

ث- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين .

2. دراسة (حنون، 2010): بعنوان "درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى الدراسة والتخصص والمحافظات في استجابات المديرين والمديرات سعياً للوقوف على معرفة درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات قوامها (428) تشكل نسبة (28 %) من مجتمع الدراسة، ولقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها:

- أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات مرتفعة جداً .
 - توجد فروق دالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، والمتغيرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط لصالح حملة مؤهل علمي (أعلى من بكالوريوس) ولصالح متغير الخبرة الإدارية (أكثر من عشر سنوات) .
- وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة اعتماد أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية والتحقق من جودة العمليات الإدارية .

3.دراسة (الشوبكي ،2010) بعنوان : " العلاقة بين نظم دعم القرار واعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبانة ، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر – الإسلامية – الأقصى) وقام الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة وكان عدد أفراد العينة (500) موظف من موظفي الجامعات سابقة الذكر .

ولقد أظهرت الدراسة نتائج كان أهمها وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية ، كما وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ولمتغير المستوى التعليمي لمن يحملون درجة الماجستير، وكذلك لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية وكذلك لمتغير سنوات الخدمة لمن تتراوح سنوات الخدمة بين 15-20 سنة .

وخرجت الدراسة لعدة توصيات أهمها أن تسعى الجامعات الفلسطينية لإعادة الهندسة لكي تتمكن من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية ، وتشجيع الجامعات التي تسعى لإعادة الهندسة للبدء في برامجها في التغيير الجذري بأقصى سرعة ممكنة وكذلك تعزيز دعم واهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بنظم دعم القرار.

4. دراسة (المعاينة ،2010) بعنوان : "تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية اعادة هندسة العمليات BPR"

وهدفت الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وهم جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (107) في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، ولقد قامت الباحثة بتصميم استبانة تأكدت من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين إضافة الى قياس ثباتها باستخدام (كرونباخ ألفا) ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

• درجة الكفاءة التي تتمتع بها الإدارات التربوية في ضوء واقع مدخلاتها كانت متوسطة في جميع المجالات .

• تم وضع تصور لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات ، من خلال تعرف ماهية هندسة العمليات لتقديم نظام تربوي متكامل.

وأوصت الدراسة بتبني منهجية إعادة هندسة العمليات في وزارة التربية والتعليم لما لها من الأثر الكبير في إحداث التغيير المنشود ، وتبني دراسات لتعطي جوانب جديدة في هذه المنهجية.

5. دراسة (بني عيسى ، 2009) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام " .

وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام ، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميداً ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانته للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندسة الإدارية ومعوقات تطبيقها، و لقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير متوسطة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات عمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير (الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عمداء تعزى، لمتغيري (الرتبة العلمية ، وسنوات الخبرة) على جميع مجالات أداة الدراسة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عمداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (6 سنوات) وفئة الخبرة (10سنوات) فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات) فأكثر.

أما معوقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر عمداء، فقد جاءت الفقرة "عدم توفر ميزانية خاصة للخطة" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة "عدم توفر لغة مشتركة ومألوفة تتفق مع الثقافة التي تدعم الهندرة الإدارية"، بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير ضعيفة.. و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية، ورؤساء الأقسام حول معوقات تطبيق عملية الهندرة ولصالح تقديرات رؤساء الأقسام.

خلصت الدراسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج إلى عدد من التوصيات، كان أبرزها: تفعيل نظام المساءلة والمعايير الخاصة بالإنجاز، وجودة الظروف المادية المحيطة بالعمل.

6. دراسة (القصيبي، 2009) بعنوان "تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي".

وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مدخل تكاملي)، والمشكلة التي تناولتها الدراسة هي: كيف يمكن تحقيق الاستفادة الايجابية من تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة هندسة الأعمال؟ إذ سيتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال فرضية أساسية مفادها (يساهم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين فاعلية برامج إعادة هندسة الأعمال) وكان من أهم نتائج الدراسة: أنه لا بد من الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها، لكي يضمن طريق إعادة الهندسة تحقيق أهدافه . وأن المعلومات هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات لذا فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد احد وسائل إنجاز برنامج إعادة الهندسة، لكي يضمن طريق إعادة الهندسة تحقيق أهدافه .

وأنه من الضروري دعم تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من قبل كبار المدراء التنفيذيين، وضرورة تخصيص بند خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميزانية إعادة الهندسة، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد على إنجاز العمل في مكانه دون الانتقال إلى مكان آخر، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد على تمكين الإدارة العاملة في برنامج إعادة الهندسة من العمل بصورة مستقلة ، فضلا عن إمكانية الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة، وضرورة الاتصال والتغذية العكسية عند تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات ، وذلك لكشف أي مستجدات وكذلك إنشاء فرق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر مكمل لفرق إعادة الهندسة، لكي تضمن لعملية إعادة الهندسة تحقيق أهدافها .

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

وهدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، ومحاولة التوصل لتصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في المدارس ، وإمكانية

تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج ، التنمية المهنية للمعلم ، وإدارة الموارد المالية) وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة .

ولقد طبقت الدراسة على مديري ومديرات دولة الكويت وقد استخدم الاستبانة في عملية جمع البيانات ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود معوقات في إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم وإدارة الموارد المالية مما يستدعي تبني هيكله المدارس ، وإعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي ، وتبني الإدارة والمشاركة والإدارة المتمركزة حول المدرسة والتعليم للفهم والإبداع ، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي ، والخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت .

ولقد أوصت الدراسة — :

- ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية والإمكانات التكنولوجية لإعادة هيكلة عمليات المؤسسة التعليمية .
- إعادة الهيكلة تعتبر نموذجاً جديراً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي .
- تستحق إعادة الهيكلة إجراء تغييرات متنوعة في نظم العمل ذاتها وفي البنى التنظيمية والنظم الإدارية .
- إن قطاع التعليم عامة والمدرسي خاصة بحاجة الى إعادة النظر بأهدافه وبرامجه وهيكله التنظيمية ليطور مهامه ، ويحدد خدماته ومنتجاته ، للوصول بها الى مستوى عالٍ من الجودة يوائم المستجدات لينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير .

8.دراسة (الخوaja، 2008) عنوانها " تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، والبالغ عددهم (862) عاملاً وعاملة منهم (660) من الذكور و (202) من الإناث. وتكونت عينة الدراسة من (250) فرداً واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي: (عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية).

2- هناك اتفاق بين المستجيبين (العاملين وأصحاب العمل) على إعطاء نسبة متدنية لدرجة التوفر للعمليات المبحوثة في الدراسة، وإعطاء نسبة مرتفعة لدرجات الأهمية للعمليات المبحوثة في الدراسة.

3- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس، في درجة التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة.

4- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حده، وذلك لصالح العاملين الذين خبرتهم خمس سنوات فأقل، كما ظهرت فروق في تقديرات العاملين لدرجة الأهمية لعملية العلاقات العامة، عملية طرق التدريب، والتنظيم، لصالح العاملين الذين لهم خمس سنوات فأقل، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أصحاب العمل، لدرجة التوفر ودرجة الأهمية للعمليات تعزى لسنوات الخبرة، أو للمؤهل العلمي.

ومن توصيات الدراسة: تقديم الأنموذج المقترح من أجل تطبيقه على مؤسسة التدريب المهني، وإجراء الدراسات المعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، على مختلف مؤسسات التعليم والتعليم العالي.

9. دراسة (الشهراني ، 2007) عنوانها "إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقانة المعلومات".

وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إلمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالحاسب الآلي، واستخدامهم له في التدريس، وأهمية معرفة التقنيات المطلوبة، لاستخدام التعليم الإلكتروني كوسيلة للتدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم والخبراء في استخدام الحاسب الآلي وتقنية المعلومات. وطبقت الباحثة الدراسة على عينة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكلائهم الخبراء، والبالغ عددهم (91) و (234) من أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكان من نتائج الدراسة:

- إن واقع إلمام واستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالتقنيات المطلوبة للتعليم الإلكتروني عالية في مهارات الاستخدام الشخصي، ومتوسطة في مهارات استخدامه في التدريس، وما بين متوسط وقليلة في مهارات إعداد البرامج والدروس.

- كما وبينت الدراسة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو إلمامهم بالتقنيات المطلوبة لاستخدام التعليم الإلكتروني، والتدريب عليها بدرجة مهمة جداً.

- كما أظهرت الدراسة أن أهمية المتطلبات المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب التعليم الإلكتروني من وجهة نظر (عميد / وكيل/ رئيس قسم) والخبراء مهمة جدًا في مهارات الاستخدام الشخصي، وما بين مهمة جدًا ومهمة في مهارات استخدامه في التدريس ومهارات إعداد البرامج والدروس، ومهمة جدًا فيما يتعلق بالطلاب والإداريين على مستوى الجامعة.

- كما أوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تمويل التعليم الإلكتروني، وتوفير التجهيزات الخاصة بالتعليم الإلكتروني وتوفير الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، لاستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني .

10. دراسة (قوي ، 2007) بعنوان "إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة."

وهدفت هذه المقاربة إلى التطرق إلى آليات توطين فلسفة إعادة الهندسة (الهندرة) كفلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في قطاع التعليم العالي .
ولقد تناولت الدراسة مفهوم إعادة الهندسة ومبادئها ، و إدارة الموارد البشرية وعملية إعادة هندسة العمليات بالجامعة في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة ، ويرى الباحث أن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد وتقنية المعلومات، وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب ، كما حددت الدراسة أهمية توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة ، إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة التطبيق العملي لإعادة هندسة وتقييم نتائج إعادة هندسة التدريب والمتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي .

و توصل الباحث إلى أن إعادة الهندسة عملية متكاملة ، تحتوي على مراحل متسلسلة ، تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية ، من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، خاصة في ظل تكاثر مؤسسات القطاع الخاص في التعليم الجامعي .

11. دراسة (الكساسبة ، 2004) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال ، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ."

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة ، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، على العمليات التي تتم إعادة هندستها، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، واختبار صحة فرضياتها فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن .
ومن أهم نتائج الدراسة:

أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها ، أو بدأت بتنفيذها ، وان (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.

كما أوضحت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، تعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم الشركات ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد استوحى الباحث أنموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ، وخرج الباحث بعدة توصيات أهمها :

التأكيد على أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة . وتشجيع الشركات التي تخطط لإعادة هندسة عمليات أعمالها، للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة. وإعادة تشكيل ثقافة شركة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات . وإعادة تنظيم الشركات على أساس فرق العمل، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

12. دراسة حلمي (٢٠٠٣) بعنوان "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهيكلة ."

وهدفت الدراسة إلى تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، والخروج بنموذج مقترح لإعادة هيكلة بعض العمليات الرئيسية الحاكمة ، لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية العامة بمصر ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدواته لوصف الواقع والمتغيرات فيه، واستطلاع الآراء والاتجاهات، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة.

وجاءت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أنه:

- يُظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر أن من نواحي القوة في اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج والأنشطة التربوية، والمصادقية على مستوى الدولة، ودعم أولياء الأمور، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية الأعلى للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين، ووضوح خطوط السلطة والمسئولية في الهيكل التنظيمي .

- أما نواحي الضعف فيه فتمثلت في : غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري ، والتي تحدث الارتباك، والفوضى الإدارية والتطبيق غير المتسق للمعايير، التعليمات غير الواضحة الصادرة من الإدارة، المسئولية غير الواضحة على جميع المستويات، اتخاذ القرارات الهامة بمعزل عن المعلمين

دون معايير معروفة ، افتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع ، عدم كفاية المعلمين المؤهلين للقيام بعملية التحسين المطلوبة، قصور الإجراءات المكتبية والإدارية. ضعف الاعتماد المالية لتشغيل الفصول والمدارس، وجود قدرات قيادية محدودة مفنقر إلى الإبداع وقيادة التطوير.

- أما تحليل البيئة فقد أظهر أن هناك قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منه ا: غياب المعلمين وانقطاع الطلاب عن الذهاب إلى المدرسة وانشغالهم بالدروس الخصوصية، ب: الكلفة العالية لتعليم شكلي بالمدارس الثانوية،ت: المعارضة العلنية للمجتمع لهذه الأوضاع .

- وفي نهاية الدراسة قدم الباحث تصوراً مقترحاً لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربع التالية الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبية بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب .

13. دراسة (مصطفى ،2002) بعنوان : " نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي ."

وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري وبيان نموذج مقترح لإعادة هندسة التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية .

واستخدم الباحث منهجية خاصة بإعادة الهندسة ويطلق عليها (هندسة عملية المشروع) التي تهدف الى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم ، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قام بتحليل عدد من البحوث والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وتطويره بهدف الوصول إلى إعادة هندسة التعليم الجامعي المصري .

وكان من أهم نتائج الدراسة : رصد للأنماط الإدارية السائدة ومركزية القرار والاهتمام بالأساليب والأهداف في الجامعات المصرية . كما خرجت الدراسة بنموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات المصرية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إبعاد الشبح البيروقراطي الذي يهدد رأس المال الفكري في مصر وذلك من خلال إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر واستيعاب كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يدعم المنتج الجامعي وقدرته على التحدي والمنافسة .

14. دراسة (الثبتي ، عقيل ، 2002) بعنوان : " إعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديمية " .

وتهدف الدراسة إلى تطوير نموذج لإعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديمية .
وقد استخدم الباحثان المنهج الأنثوغرافي الذي يعتمد على أسلوب الملاحظة والمقابلة المفتوحة وغير المقيدة ، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، وكانت أهم نتائج الدراسة :

- أن هناك خلل كبير في العمليات الإدارية والتعليمية في قسم الإدارة التربوية مما يجعل فرص إعادة الهندسة أكثر جدوى .
- أن نسبة الأنشطة قليلة القيمة كبيرة بين الأنشطة الإدارية والتعليمية .
- إعادة تصميم العمل على أساس النتائج سيساعد على التخلص من الهدم الكبير في العمل ويقلل من حجم الخلل .

ولقد خلصت الدراسة إلى تطوير نموذج لإعادة هندسة العمل الأكاديمي على أساس الكفاءات اللازم توافرها من الخريجين .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب هندسة العمليات الادارية لتطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية.

15. دراسة (عون ، ب - ت) بعنوان : " أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من

وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود . "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود ، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل ، التعرف على الفروق الاحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (التخصص - الدورات التدريبية - عدد سنوات الدراسة في الجامعة - المعدل التراكمي الحالي) والتعرف على توصيات ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها ، وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة وبلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض . ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إشراك الجامعة للطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية ، وأن للهندرة دور مباشر في جودة التعليم الجامعي . كما أشارت النتائج الى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس ، وأنها تعد من المفاهيم الهامة في عصرنا

الحاضر لتطوير الأداء وأيضاً يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز وذو معايير مهياً ، وتوصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة ، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العملية التربوية في الجامعة ، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة ، كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع .

الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Abdous and Wuhe، 2008) بعنوان

"A frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old .dominion university"

هدفت الدراسة الى استبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى الكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال واستقبال الاختبارات من و إلى مواقع التعلم عن بعد. اقترحت الدراسة إطاراً مبدئياً وعملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي ، ويهدف استخدام دراسة الحالة إلى تنظيم جدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من 4 خطوات لعملية الهندرة، وتأتي المبادرة كخطوة أولى، يليها التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، أما الخطوتان الأخرىان فتتمثلان في التطبيق والتقييم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العملية، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحليل العميق، والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية المواكبة لعملية الهندرة، لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت . كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الانترنت، وتنفيذ مسح لقياس مدى رضا، المستخدمين عن نظام الانترنت والمستخدم منذ عام 2006 و تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام ، وكان الغرض من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثر استخدامه على تقليل القوة العاملة .

وأشارت النتائج إلى أن العديد من العاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات. و توفير مبلغ سنوي بقيمة \$ 7500 ، والتي تشكل (8%) مما كان يدفع لخدمة البريد ، علاوة على تقليل العمل الكتابي، وتوفير الوقت في أداء العمل، وهذا بالتأكيد سيزيد من إنتاجية الجامعة والعاملين على حد سواء.

إن النموذج الذي قدمته الدراسة يهدف إلى تيسير التنسيق والتواصل بين المعنيين المنخرطين في عملية جدولة وتوزيع الاختبار، وهناك تخطيط لمزيد من التحسينات التي من شأنها دمج هذا النظام

مع أنظمة تسجيل المعلومات في الجامعة مما سيزيد الوظائف المحوسبة ، ويقلل حاجة الجامعة إلى إدخال معلومات حول الطلبة والمساقات، وهناك تفكير حول كيفية مساعدة الجامعة في تصحيح الاختبارات، وجمع الأوراق وتوزيعها، لذا فإن هذا الإطار المقترح يوفر خارطة طريق مرنة لعمليات إعادة التفكير، وتنظيم جدولة الاختبارات، ولقد ساهم تطبيق الإطار في كشف الأخطاء، وتقليل التداول بالورق، وفي زيادة الفعالية وتحقيق تحسينات عملية، مع تقليل الأعباء الملقاة على عاتق الجامعة، بالإضافة إلى خفض الكلفة الكلية، ونعتقد أن هذا الإطار سيستخدم في تنظيم خدمات أخرى، وسيخدم مساعي جامعات أخرى متخصصة في التعلم عن بعد.

2. دراسة (Ahmad, Francis, and Zairi ، 2007) بعنوان

"Business process reengineering: Critical factors in higher education"

وهدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالي في ماليزيا، اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية وأقل دكتاتورية، و تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية. لقد قدمت هذه الدراسة إطاراً لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تسهم هذه الدراسة في بعض الممارسات التطبيقية في العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

3. دراسة دياز: (G. Diaz, (2005) بعنوان

(. A methodology to facilitate continuous improvement in the services provided by the Facilities Department at UPRM, M.S

تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو، وأوضح الباحث منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين ومن نقابات العمال، وتم التركيز على نظم دراسة العمل، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وطرائق جمع البيانات والمعلومات في قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو.

وتضمنت الدراسة معرفة العمليات الأساسية وطرائق جمع البيانات ، بمشاركة المستخدمين والزبائن وتهيئة وتدريب الكوادر البشرية، وتطوير هيكلية نظم المعلومات لغرض تحسين أسلوب التنبؤ بأعمال الصيانة المطلوبة، والفترات الزمنية المحددة لها، وتوصلت الدراسة إلى تطوير وتطبيق

نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب، وكذلك تحسين الاستجابة للخدمات والمشاركة الفعالة لمستخدمي النظام وفهم أوقات الاستجابة للخدمات

4. وقام (Raubenheimer, 2005) بدراسة هدفت إلى معرفة دور القيادات الأكاديمية في مؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية

حيث أوضحت الدراسة أن مؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية يجب أن تتفاعل بشكل سريع ومستمر مع التغييرات في محيط العمل لمؤسساتها، وهي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى الفهم الكامل للتغييرات ، باتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وإعادة تصميم العمليات والعمل باتجاه القيادة الإبداعية كي تضمن إدارة عملياتها بشكل كفؤ مع الاستمرارية والتحسين بشكل يومي، واستخدم الباحث المنهج التجريبي في هذه الدراسة حيث ركز على آراء واتجاهات المنتسبين لمؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية، وكان أبرز نتائج هذه الدراسة هو الكشف عن عدد من العوامل المهمة لمشاركة المنتسبين في إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي المقترحات التي يتقدمون بها، وخبرتهم العملية وقابليتهم اللغوية لها تأثير كبير في القيادة الإبداعية. الخارجية أكثر كما كان هناك عدد أكبر من متخذي القرارات.

5. دراسة (Attaran, 2004) بعنوان : (Exploring the relationship between information technology and business process reengineering

هدفت هذه الدراسة إلى فحص عدة علاقات بين نظم المعلومات وعملية إعادة الهندسة من خلال الافتراض أن المؤسسات التي ترغب إعادة هندسة عملياتها الإدارية يجب عليها أن تبدأ بتطوير قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات وقامت بتقديم ملخص لدور تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال دراسة عدة شركات أمريكية كبرى وهي (شركة سيسكو، ديل، إنتل، وسيلكترون) التي عملت على تطويع تكنولوجيا المعلومات لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون العائق الأكبر لإعادة الهندسة ، وأن الكثير من جهود إعادة الهندسة توقفت بسبب أن التغيير الدراماتيكي التي يوفرها إعادة الهندسة يتطلب إعادة تصميم لنظم المعلومات ، وأن مقاومة العاملين في أقسام نظم المعلومات تكون دائما سبب في فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر من التمكين.

6. دراسة (IJAIYA, 2004) بعنوان : (Re-Engineering Educational Management for Quality Education in Kwara State, Nigeria

اعتبرت الدراسة التربوية بولاية كاوارا كصناعتها الرئيسية، ومن هنا تنشأ الحاجة إعادة النظر فيها باستمرار. وتتنظر هذه الدراسة في الظروف الحالية للتربية في هذه الولاية التي تتراجع جودتها كما

تظهره نتائج تحصيل الطلبة فيما يتعلق بالمهارات الأساسية والامتحانات العامة، مما يؤثر على تقدم وتطوير الولاية. وتعزي الدراسة هذه المشكلة لعدد من العوامل مثل المركزية الزائدة عن اللزوم، وضعف الاستثمار من قبل أصحاب المصلحة، ولكن بالأخص غياب سياسات إدارية ملائمة من قبل الحكومة التي من شأنها أن تعزز وإلهام المنافسة الصحية بين المدارس من أجل أداء أفضل، ولذلك هناك حاجة - كما تقترح الدراسة - إلى إعادة هندسة الإدارة التعليمية من أجل مساهمة ودافعية أقوى بين قيادة المدارس، أي المعلمين. وتقترح الدراسة على حكومة الولاية أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتحدد رسالة ورؤية واضحتين للعملية التربوية، تعززها سياسات محددة للمستويات المقبولة في القراءة ومهارات الحاسوب، وأن تعتمد الاختبارات المقننة، من بين مقترحات أخرى.

7. دراسة (Jan, 2003) بعنوان :

"A Model Decomposition Approach for A Manufacturing Enterprise in Business Process Reengineering, Computer Integrated Manufacturing Journal"

هدفت إلى عرض نموذج المشروع وقياسه وتحليل كفاءة الأداء لعدد من العمليات المطبقة لمنهجية إعادة هندسة العمليات، حيث أوضح أهمية تلك النماذج النوعية المخطط لها ضمن منهجية BPR، والتي تضمن استمرارية تدفق المعلومات للنشاطات من خلال التكنولوجيا المطورة المستخدمة، وعليه قدم الباحث نموذج مقترح بالمكونات الرئيسية لمنهجية إعادة هندسة العمليات، والتي تركز على أهمية مناقشة منهجية BPR، كمنهجية جديدة في إعادة تصميم العمليات، لقدرتها على دعم الاطار العام لتقييم الأداء واختيار العمليات اللازمة للتطبيق.

8. دراسة (Dennis & others, 2003). بعنوان الدراسة:

"Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نجاح أو فشل دعم الإدارة العليا لعمليات إعادة الهندسة في أربع منظمات، حيث كانت عملية إعادة الهندسة ناجحة في اثنتين من هذه المنظمات، وغير ناجحة في ناجحة في المنظمتين الأخرين وكان من نتائج الدراسة: أن المنظمات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة هندسة عملياتها، فإن الإدارة العليا تسمح بأن تؤدي المهام بطريقة أسرع، وتضيف وضع هيكلية لعملية إعادة الهندسة في موقع مميز، وتسهل مشاركة واتخاذ القرار من قبل شريحة أكبر من العاملين، وتعزز مشاركتهم، وأوضحت النتائج إن الاختلاف الرئيسي في نجاح أو عدم نجاح عملية إعادة الهندسة في المؤسسات كان دعم الإدارة العليا للعملية بالتكنولوجيا الملائمة، وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها.

9. دراسة (Gunasekaran & Kobu, 2002) "Modeling and Analysis of Business Process Reengineering, **International Journal of Production Research**

هدفت هذه الدراسة الى تقديم دراسة لتحليل نموذج لمنهجية BPR ، بحيث تتناول الأدوات والطرق المستخدمة ، وذلك بالاستفادة من الدراسات الحديثة خلال الفترة (1993-2000) ، لاستنباط المنهجيات والطرق والأدوات المستخدمة لأغراض ابتكار الأنموذج الأفضل لمنهجية BPR ، كما أوضحت الدراسة أن منهجية BPR تعتمد بشكل حاسم على وجود علاقة وحلقة وصل بين إجراءات المؤسسة في عمليات الانتاجية والخدمات التي تقدمها المؤسسة وبين أهدافها وغاياتها ، إذ إن الدراسات الحالية قليلة جداً في إيجاد العلاقة السببية كتحليل المهام ، والتي عادة يتم إنجازها بشكل عشوائي غير نظامي ، كما أن تصميم القرارات المؤسسية تتم بشكل فردي ، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان الارتباط مع أهداف وغايات المؤسسة ، أما إذا أنجزت منهجية BPR بدون فهم للطريقة التي يتم فيها العمل ، تصبح المخرجات غير مرضية وبشكل مستمر ، وتصبح الممارسات التي تتجز ، تتجز بشكل آلي ، لذلك فإن العقلانية ونمذجة وتحليل العمليات ، مع إيجاد استراتيجيات فاعلة تعتبر عمليات ضرورية لتطبيق منهجية BPR وضمان نجاحها .

10. دراسة (Jerva, 2001) بعنوان "BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها ، وصنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، لاختبار نظريات إعادة الهندسة الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة الهندسة وتطوير نظم المعلومات ، ومناقشة متطلبات إعادة الهندسة في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة الهندسة وأساليبها، يمكن أن يكون مستمرا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وأن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة الهندسة وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

11. دراسة (Olalla, 2000) بعنوان " **Information Technology in Business** " .
."Process

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة الهندسة، وبيّنت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

12. دراسة (Levent, 1998) بعنوان :

"A model Management Approach to Business Process Reengineering ,
London, **Journal of Management Information System**"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم منحى لمنظور تحليلي لإعادة هندسة العمليات، لابتنكار دليل دقيق لمنهجية إعادة هندسة العمليات، لأخذ فائدة متكاملة للإبداع الفعال، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ولتطوير الطرائق التقنية لتقييم الأبنية البديلة، حيث تبنى أنموذج لصنع القرار في المؤسسة، والعمل على استعراض العمليات المؤسسية كمجموعة من مخططات ونماذج للقرارات، مثل مخطط التحليلي الميسر، لتزويد منهجية فعالة لوصف وقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات على البنية المؤسسية والعمليات المخطط لها، مع الشرح وقياس الاختلافات في القضايا المؤسسية مثل أبنية للتسلسل الهرمي في المؤسسة، والحاجة إلى إدخال إعادة هندسة العمليات بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات.

13. دراسة (Weller, 1998) بعنوان " **Unlocking the culture for quality** "

"schools: reengineering

أكدت هذه المقالة أن الإصلاح الناجح للمدارس يتطلب إحداث نقلة في النموذج، يبدأ بفتح أفق الثقافة السائدة للمدارس قبل إجراء أي محاولات لتضمين متغيرات الإصلاح. فالهندسة وإعادة التفكير والإصلاح، وإعادة التصميم المتطرف للعمليات الداخلية تتطلب، كما ترى المقالة، صرف النظر عن الممارسات الحالية وابتكار طرق أفضل لتوريد المنتجات والخدمات. وتشير المقالة إلى إن التفكير الشامل، والتنظيمات المابين-قسمية، وأنماط التنظيم الإيجابية، وإثابة الابتكار والتجديد، وتراجع البنى التحتية هي إجراءات أساسية لتسهيل توجهات اجتماعية واقتصادية وسياسية مرنة في دخولنا القرن الحادي والعشرين.

وتوصي المقالة المربون أن يفكروا بطريقة مختلفة في الغرض من المدارس وبمنتوجها وأن يعيدوا تصميم بناها التحتية المبنية على المعتقدات والقيم المشتركة، والروابط المتعددة للتفاعل والعمل الجماعي. ففكرة المدارس، كما ترى المقالة، أنهم حملة التغيير وبعملهم مع مراكز القوة وبوضع نماذج السلوك المتوقعة يمكن لهم أن يمدوا المعلمين بالدافعية لاستبدال الثقافة القديمة بعمليات مدرسية جديدة. وتفتوح أن الملكية المشتركة للقيم المشتركة والأهداف الواقعية الممكن تحقيقها، والتعاون تضع المسؤولية في خلق أنظمة إنتاج مهندرة على عاتق المعلمين أنفسهم.

14. دراسة أوسين (Luis Osin)، و ليسغولد (Alan Lesgold)، (1996) بعنوان

"A Proposal for the Reengineering of the Educational System":

حيث يقترح الباحثين إعادة لهندسة النظام التعليمي بطريقة تركز على إتقان أنشطة التعلم الأكثر أهمية، وتلغي القيود على التعلم التي تنشأ عن الإصرار الحالي على تجميع الأطفال حسب العمر. محاجة الباحثين الأساسية تتمثل في أنه للقضاء على النهج القائم على السن في التعليم مزايا ملفتة تفوق أي مزايا اجتماعية أخرى. إن النهج القائم على التجميع على أساس السن في التعليم، من الناحية التاريخية، هو إنما رد فعل حديث نسبياً، نما في البداية جزئياً من إدراك أن الأطفال يمرون بمراحل نمائية عبر مراحل تطور، بل وأكثر من ذلك، من موجة من النهج السطحي بشأن الكفاءة التي شهدت بداية الإنتاج الصناعي الشامل. وخلال أغلب تاريخنا، كان التجميع حسب السن قليل جداً، ويعتقد الباحثين أن لذلك أسباب وجيهة، والتي يناقشانها في الدراسة. إن السبب الأقوى لذلك يتمثل في الفرق الكبير جداً الذي نجده في أي مؤشر للتحويل الدراسي، ونجد ذلك حتى في المجتمعات المتجانسة نسبياً. كما يجادل الباحثين أيضاً بأن نظم المعلومات الحديثة تسمح بأنشطة تعليمية أكثر ثراء، وبأساليب تعليم تقوم على البحث، وعلى صفوف مدرسية متعددة الأعمار للمضي قدماً بكفاءة وفعالية. إن من شأن ذلك أن يضع علينا واجباً أخلاقياً لتوفير فرص تعلم حقيقية لجميع الطلاب.

15. دراسة (Kadel ، 1994) بعنوان "Reengineering High Schools for

"Students Success

قدمت الدراسة معلومات واستراتيجيات حول إعادة هندرة المدارس. وجاءت في ثلاثة أجزاء، يتمحور الأول حول "التغيير المدرسي الشامل"، الذي يقدم توجيهات إرشادية لتغيير ثقافة المدرسة باستخدام طريقة الجدولة الكلية (Block Scheduling)، وجعل التعليم الصفي ذو معنى أكثر، وتحسين الانتقال من المدرسة المتوسطة (الإعدادية) إلى العليا (الثانوية). ويتحدث الجزء الثاني عن "بدائل التخرج"، ويناقش خصائص برامج بديلة فعالة للطلاب المعرضين للخطر، بما في ذلك نموذج "المدرسة داخل المدرسة"، و"المدارس البديلة"، واستراتيجيات لمساعدة الطلبة على النجاح في

الامتحان الشامل. وأما الجزء الثالث "تكامل التعليم الأكاديمي والمهني"، فيناقش التلخص من مسار الدبلوم العام، والتكامل بين التعليم الأكاديمي والمهني، وتزويد الطلبة بخبرات عملية ذات صلة بمدارسهم، ويتحقق من أن الطلبة يحصلون على خدمة استشارية فعالة عندما يتخذون قرارات تتعلق بتعليمهم أو مهنتهم في المستقبل. كما تتضمن الدراسة ملفات لعدد من مدراس جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية التي تطبق مبادرات إعادة هندرة، وتقدم وصفاً مقتضباً ومعلومات موجزة حول الجهود المبتكرة في هذه المنطقة. وتشتمل الدراسة على ملحقات تتعلق بمشكلة التسرب المدرسي في هذه المنطقة، وتفتتح نموذجين لخطط كوبرنيكية، وعينات لنماذج اتفاقيات الآباء والطلبة.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لما تلعبه من دور مهم في نجاح إدارة المنظمات على حد سواء والمنظمات التعليمية بشكل خاص ، كما كانت منهجية إعادة الهندسة محور اهتمام الكثير من الباحثين وذلك لدورها في مواكبة التقدم التكنولوجي الهائل في العالم وقدرتها على إحداث التغييرات النوعية في الإدارة التربوية ، وستقوم الباحثة باستعراض عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ولقد قسمت الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين :

- الأول / تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري .
- الثاني / تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالهندسة الإدارية .

من خلال استعراض الدراسات السابقة والأجنبية ستقوم الباحثة ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، وكذلك أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

أولاً : أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. من حيث موضوع الدراسة وأهميتها :

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هناك دراسات تناولت الاتصال الإداري المدرسي ومنها ما تناولت درجة ممارسة وتوافر مهارات الاتصال الإداري وفعاليتها لدى مديري المدارس ومنها دراسة (حراخشة، 2009) و (الزغبى، 2005) ودراسة (أبو الغنم، 2002) ودراسة (الأسمر، 2000) ودراسة (يونس، 1993) ، ومنها ما وقفت على واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية ومنها دراسة (سلام، 1988) ودراسة (اللوزي، 1999) ودراسة (الحارثي، 2000) و(خليل، 2001) ، ومنها ما هدف الى الحد من معوقات الاتصال الإداري مثل دراسة (أبو سمعان، 2010) كما تناولت بعض الدراسات أهمية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الإداري ، واستخدام الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال ومنها دراسة (الحمدان ، والعنزي، 2008)، ودراسة (طيش، 2008) ، ودراسة (الفرا، 2008) . وهدفت دراسات أخرى إلى بناء برنامج

تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري مثل دراسة (ستراك، الخراشة، 2004) . أما الدراسات التي تناولت الهندسة الإدارية فمنها ما وقفت على مدى إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية مثل دراسة (بني عيسى، 2009) ، (الديحاني، 2009) ، (حلمي، 2003) ، ودراسة (دينيز، 2003) ، ومنها ما تناول درجة استخدام الهندسة الإدارية في المؤسسات التعليمية مثل دراسة (حنون، 2010) .

وهدفت دراسة (المعاينة، 2010) إلى تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية في ضوء منهجية إعادة الهندسة، كما هدفت أخرى إلى الوقوف على مهام تفعيل الهندسة الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات منها دراسة (القميصي، 2009) ، (الشهراني، 2007) ، (الكساسبة، 2004) ، ودراسة (Olalla, 2000) .

وعمدت دراسات أخرى لتطوير تصور مقترح لهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية مثل دراسة (الخواجا، 2008) ، (قوي، 2007) ، (حلمي، 2003) ، (مصطفى، 2002) ، (الثبتي وعقيل، 2002) ، (دياز، 2005) ، (Jang, 2003) ، ودراسة (ليفينت، 1998) ، ودراسة Kade (1994 ، 1)

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (أبو سمعان، 2010) ، (حراشنة، 2009) ، (الحمدان والعنزي، 2008) ، (الفرا، 2008) ، (حنون، 2010) ، (المعاينة، 2010) ، (الشوبكي، 2010) ، (بني عيسى، 2009) ، (الديحاني، 2009) ، ودراسة (الخواجا، 2008) ، و(الدجني، 2010) .

3. من حيث أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة ، ولقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، كأداة رئيسة للدراسة ، مثل دراسة (الزغبى، 2005) ، (ستراك، الخراشنة، 2004) ، (أبو الغنم، 2002) ، (خليل، 2001) ، (حنون، 2010) ، (المعاينة، 2010) ، (الشوبكي، 2010) ، (الديحاني، 2009) ، (عبدوس، وولي، 2008) .

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (قوي، 2007) ، (مصطفى، 2002) ، ودراسة (ليفينت، 1998) ، التي اکتفت بالدراسات النظرية للهندسة الإدارية دون عمل دراسة ميدانية ودراسة (الثبتي وعقيل، 2002) التي استخدمت المنهج الأنثوغرافي الذي يعتمد على أسلوب الملاحظة والمقابلة المفتوحة ، و(الدجني، 2010) الذي استخدم بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة . كما استخدمت الباحثة المقابلة كأداة ثانية للدراسة .

4. من حيث مجتمع عينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المجتمع والعينة مثل دراسات (حنون، 2010)، (الديحاني، 2009) ، والتي كان مجتمع الدراسة وعينتها فيهما مديري ومديرات المدارس .

واختلفت الدراسة جزئياً مع دراسات أخرى (الشوبكي، 2010) ، (الشهراني، 2002) ، (الثبتي وعقيل، 2002) ، (دياز، 2005) ، (عبدوس وولي، 2008) حيث تمثلت عينة الدراسة لديه من موظفي الجامعات الفلسطينية ، و(المعاينة، 2010) وكانت عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، و(بني عيسى، 2009) الذي كانت عينة دراسته عمداً محليات التربية في الجامعات الأردنية ، و(الخوaja، 2008) وتمثلت عينة الدراسة لديه من بعض العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردني .

ولقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية الهندسة الإدارية التي تواكب عصر المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية وقدرتها على ضمان نجاح العمل المؤسسي .

ثانياً : أوجه التميز للدراسة الحالية :

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع الدراسة وهو تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندسة ، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. ولقد عمدت هذه الدراسة للوقوف على واقع الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها ومدى فاعليته ومدى توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارس وكالة الغوث ، كما قدمت تصوراً مقترحاً لتطوير الاتصال الإداري باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية ، كما وتميزت هذه الدراسة باستخدامها الاستبانة كأداة أولى للدراسة والمقابلة كأداة ثانية لها .

كما أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تناولت الهندسة الإدارية في المدارس التعليمية في قطاع غزة.

رابعاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على النواحي الآتية :

- اختيار منهج الدراسة المستخدم .
- تفسير النتائج ومقارنتها .
- إجراءات الدراسة .
- المعالجة الإحصائية .
- عرض الإطار النظري خاصة الجزء المتعلق بالهندسة الإدارية .
- وضع المقترحات والتوصيات .
- تحديد مصطلحات الدراسة .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- اداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- خطوات الدراسة
- المعالجات الاحصائية

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها ، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) ، والتأكد من صدقها وثباتها ، وبيان إجراءات الدراسة ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج . وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

أولاً : منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " طريقة في البحث تتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي ، دون تدخل الباحث في مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها . (الأغا ، 1997 : 41)

وإستخدام المنهج الوصفي القائم على التحليل يفيد هذه الدراسة في تحليل مدخل إعادة الهندسة في ضوء الفكر الإداري الحديث وإبراز إمكانية الاستفادة من هذا المدخل في تطوير الاتصال الإداري ، ثم وضع تصور مقترح لتطوير الاتصال الإداري بالمدارس في ضوء مفهوم إعادة الهندسة .

ثانياً : مجتمع الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة ، وفقاً لإحصائيات دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعام الدراسي (2011/2012) كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (1-4)

أعداد مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة حسب المنطقة التعليمية

عدد المدارس	المنطقة التعليمية
40	شمال غزة
33	غرب غزة
31	شرق غزة
48	الوسطى
45	خان يونس
41	رفح
238	المجموع

المصدر : احصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث (2011-2012 م)

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة كاملاً والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة ، موزعين في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) تم توزيع الاستبانة بعد تحويلها إلى رسالة الكترونية على عينة الدراسة والبالغ عددهم (238) مديرة ومدير مدرسة عبر البريد الإلكتروني ، من خلال مدراء المناطق التعليمية لمدارس وكالة الغوث الدولية وقد استجاب (220) مديراً ومديرة بنسبة استرداد (92.5 %) ، وللتأكد من ثبات الاستبانة تم سحب (30) استبانة عشوائياً ، من أجل تقنينها والتعرف على مدى صدقها وثباتها. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي) :

جدول رقم (2-4)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخدمة

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	126	57.3
أنثى	94	42.7
المجموع	220	100.0
المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	175	79.5
ماجستير	40	18.2
دكتوراه	5	2.3
المجموع	220	100.0
سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
اقل من 5 سنوات	34	15.5
من 5 الى 10 سنوات	87	39.5
اكثر من 10سنوات	99	45.0
المجموع	220	100.0

ثالثاً : أدوات الدراسة :

لقد قامت الباحثة بإجراء مقابلة لمعرفة واقع الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث ، ولجمع البيانات اللازمة قامت الباحثة بإعداد استبانتيين الأولى لقياس فعالية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية ، وثانية لقياس مدى توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها ، على اعتبار أن الاستبانة هي الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب وفيما يلي وصف لهاتين الاداتين:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وملخصات الأبحاث المتخصصة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من مديري المدارس ، ومتخصصين في الإدارة التربوية قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية :

- تحديد العبارات التي تكونت منها الاستبانة الأولى ، والتي تهدف لقياس فعالية الاتصال الإداري ، والتي تكونت من (24) فقرة .
- تحديد المجالات التي تكونت منها الاستبانة الثانية (درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) والتي اشتملت على (57) فقرة موزعة على خمسة مجالات.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال .
- إعداد الاستبانتيين في صورتها الأولية والتي شملت (80) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانتيان في صورتها الأولية .
- عرض الاستبانتيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات .
- تعديل الاستبانتيين بشكل أولي حسب ما رآه المشرف .
- عرض الاستبانتيين على مجموعة من المحكمين التربويين في الجامعات الفلسطينية ووكالة الغوث بمحافظة غزة والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم .
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف بعض فقرات الاستبانتيين ، وكذلك إضافة بعض الفقرات وتعديل صياغة بعضها ، وبلغ عدد فقرات الاستبانتيين في صورتها النهائية (80) فقرة موزعة على الاستبانتيان حسب الجدول التالي :

جدول (3-4)

م	المجال	عدد الفقرات
1	فعالية الاتصال الإداري	24
2	متطلبات الهندسة الإدارية	56
أ	وجود قيادة داعمة للتغيير	13
ب	عوامل بيئية داعمة للتغيير	13
ج	توافر تكنولوجيا المعلومات	11
د	الرؤية الإستراتيجية	9
هـ	الأفراد وفرق العمل	10
	مجموع الفقرات	80

ولقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي :

الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	90-100%	أقل من 90%	أقل من 80%	أقل من 70%	أقل من 60%

واختارت الباحثة الدرجة (5) للاستجابة كبيرة جداً وفي هذه الحالة يكون الوزن النسبي 100% وبين الملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية .

رابعاً : **الصدق والثبات للاستبانتين :**

1. **صدق الاستبانة الأولى "المتعلقة بقياس فاعلية الاتصال الإداري" :**

يعتبر صدق الاستبانة من الأمور الهامة التي يجب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، ولذلك قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

أ. **صدق المحكمين :** حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ، ومدى انتماء الفقرات لكل مجال من مجالاتها ، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (81) فقرة (انظر ملحق رقم (2) .

ب. **صدق الاتساق الداخلي :** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة ، وتم حساب الصدق الداخلي للاستبانة

عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

جدول رقم (4-4)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد فعالية الاتصال الإداري

م	الفقرة	معامل
1	أمتالك مهارة صياغة الرسائل الالكترونية باستخدام الحاسوب.	0.706
2	أتبادل الرسائل الالكترونية مع العاملين أثناء الدوام وخارجه.	0.682
3	استخدم البريد الالكتروني لإنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية بسرعة.	0.802
4	أستخدم الاتصال والتواصل الالكتروني يومياً مع العاملين في المدرسة والمجتمع	0.736
5	أطور قدراتي على استخدام وسائل توفر سرعة التواصل مع الآخرين.	0.505
6	أستخدم قواعد البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة .	0.571
7	أشارك بفاعلية في المنتديات التربوية على شبكة الانترنت.	0.800
8	أنظم دورات لتأهيل العاملين في مدرستي لاستخدام البريد الالكتروني والانترنت.	0.747
9	أشجع الكادر التعليمي على استخدام الحاسوب في صياغة الرسائل الاتصالية.	0.688
10	أضمن رسائل مرفقات صوتية أو صور لتدعيم الفكرة.	0.721
11	أستخدم نظام المجموعات في إرسال عدة رسائل والرد عليها في نفس الوقت.	0.547
12	تشارك المدرسة في خدمة الرسائل القصيرة (SMS) للتواصل مع العاملين فيها.	0.676
13	أستخدم التقنية التي تعمل على تحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة ، أو الترجمة	0.676
14	أراعى مناسبة محتوى رسائل للمستوى الثقافي والعلمي لمن أتواصل معهم.	0.770
15	أوظف تقنيات الاتصال الحديثة لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب.	0.890
16	أستخدم تقنيات الاتصال الحديثة لتحسين أداء العاملين في المدرسة .	0.597
17	أوفر وسائل اتصال حديثة تمكن من التواصل مع المدارس الأخرى.	0.699
18	أوفر موقع الكتروني خاص بالمدرسة لتبادل المعلومات والتواصل مع العاملين والطلبة	0.505
19	يوجد في المدرسة مختبرات حاسوب فاعلة ومفعلة .	0.719
20	أتواصل مع الكادر المدرسي عبر شبكة الانترنت.	0.723
21	أوظف جهاز ناسوخ (فاكس) يسهل عملية التواصل في المدرسة.	0.645
22	أوفر مبرمجين في مجال الحاسوب والاتصالات	0.565
23	أسعى لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.	0.661
24	تقوم إدارة المدرسة بصيانة وقائية دورية لتقنيات الاتصال المتوفرة فيها .	0.706

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 0.361 = 0.05

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 0.463 = 0.05

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة

الكلية لبعد فعالية الاتصال الإداري قد تراوحت بين (0.505 و 0.890) وهي دالة إحصائياً عند

مستوى 0.01 ، وجميع القيم السابقة أكبر من القيمة الجدولية ، حيث إن القيمة الجدولية لمعامل الارتباط ، وهذا يشير لتمتع الاستثمار بالصدق .

2. ثبات "Reliability" الاستبانة الأولى "المتعلقة بقياس فاعلية الاتصال الإداري"

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين ، وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ .

أ. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية ، حيث قامت الباحثة بتجزئة الاستبانة الى نصفين ، حيث تم تقسيم عبارات الاستثمارة إلى قسمين ، يضم الأول العبارات ذات الأرقام الفردية ويضم الآخر العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات المجموعتين. ومن ثم قامت الباحثة بتعديل درجات الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون.

جدول رقم (5-4)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة الأولى قبل وبعد التعديل

المعامل الثبات بعد التعديل	معامل الثبات	البعد
0.8743	0.7768	فاعلية الاتصال الإداري

يبين الجدول رقم (5-4) أن معاملات الثبات قبل و بعد التعديل قد تراوحت بين 0.7768 و 0.8743 وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يشير لتمتع الاستبانة الأولى بدرجة عالية من الثبات مطمئن الباحثة الى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب. طريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ، حيث يبين الجدول رقم (6-4) أن معاملات ألفا كانت 0.896 مما يدل على تمتع الاستبانة الأولى بدرجة عالية من الثبات ، وهذا يعني أنه لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة لما هي عليه تقريبا

جدول رقم (6-4)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبانة الأولى

معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.894	فاعلية الاتصال الإداري .

3. صدق الاستبانة الثانية "المتعلقة بقياس مدى توافر متطلبات الهندسة الإدارية:

أ. صدق المحكمين : حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ، ومدى انتماء الفقرات لكل مجال من مجالاتها ، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (56) فقرة (انظر ملحق رقم (2) .

ب. صدق الاتساق الداخلي : جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة ، وتم حساب الصدق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة. معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الأول لبعد وجود قيادة داعمة للتغيير والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (4-7)

جدول رقم (4-7)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد وجود قيادة داعمة للتغيير

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تتبنى إدارة المدرسة أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل.	0.703
2	تعيد إدارة المدرسة النظر في القرارات المعلنة عند الضرورة.	0.769
3	تدعم إدارة المدرسة القيام بتغيير جذري على العمليات الإدارية .	0.763
4	تطور إدارة المدرسة قدراتها لمواجهة المنافسة مع المدارس الأخرى.	0.945
5	تقود إدارة المدرسة فرق عمل موجهة ذاتياً.	0.886
6	تؤهل إدارة المدرسة العاملين لخوض تجربة التغيير.	0.919
7	تقوم إدارة المدرسة بالاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط الجيد للأنشطة.	0.745
8	تحسن الإدارة المدرسية باستمرار الإجراءات الإدارية لتقليل من أخطاء العمل.	0.874
9	تطلع إدارة المدرسة العاملين على المستجدات في العمل .	0.874
10	تتبنى إدارة المدرسة أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها.	0.968
11	تطور إدارة المدرسة الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات .	0.763
12	تشجع إدارة المدرسة موظفيها على أخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من الفشل.	0.795
13	تنشر إدارة المدرسة معلومات تعزز ثقافة التغيير في المدرسة .	0.897

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 0.05 = 0.361

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 0.05 = 0.463

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (7-4) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية لبعده وجود قيادة داعمة للتغيير قد تراوحت بين (0.703 و 0.968) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، حيث إن القيم المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيم الجدولية ، وهذا يشير لتمتع فقرات المجال الأول بالصدق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثاني لبعده وجود عوامل بيئية داعمة للتغيير والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (8-4)

جدول رقم (8-4)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده عوامل بيئية داعمة للتغيير

م	الفرقة	معامل الارتباط
1	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار في العمل.	0.803**
2	تخصص الإدارة العليا ميزانية ملائمة للتعليم والتدريب.	0.779**
3	توفر الإدارة العليا ميزانية لاستخدام التكنولوجيا المناسبة	0.758**
4	تسعى الإدارة المدرسية إلى تحفيز العاملين من خلال تطوير نظام حوافز داعمة.	0.833**
5	يتوفر في المدرسة قاعدة بيانات مشتركة تسهل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	0.602**
6	يوجد في المدرسة قاعة مختبرات حاسوب حديثة.	0.668**
7	يوجد في المدرسة شبكة انترنت متطورة.	0.662**
8	تمتلك المدرسة برامج الكترونية لتطوير العمل الإداري.	0.844**
9	تمتلك المدرسة قاعة للوسائط المتعددة.	0.785**
10	يوجد في المدرسة مكتبة الكترونية تضم مصادر متنوعة للمعرفة.	0.818**
11	تشارك المدرسة في قواعد بيانات الكترونية .	0.644**
12	يوجد في المدرسة قاعة خاصة لتكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية المتطورة.	0.773**
13	تنظم المدرسة مسابقات خاصة بالمدرسين والطلبة حول استخدام التكنولوجيا الحديثة.	0.773**

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 0.05 = 0.361

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 0.05 = 0.463

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (8) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية لبعدها وجود قيادة داعمة للتغيير قد تراوحت بين (0.602 و 0.844) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، حيث إن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيم الجدولية ، وهذا يشير لمتعة فقرات المجال الثاني بالصدق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثالث توافر تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (4-9)

جدول رقم (4-9)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها توافر تكنولوجيا المعلومات

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تتبنى إدارة المدرسة برامج لتوعية جميع العاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات.	0.768**
2	يتوفر في المدرسة أفراد قادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	0.744**
3	تشجع إدارة المدرسة الأفراد الذين يمتلكون المعرفة التكنولوجية للمشاركة الفاعلة في التطوير.	0.723**
4	تمتلك المدرسة التكنولوجية التي تعمل على إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة.	0.798**
5	يتوفر طاقم فني متخصص لصيانة وتطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة.	0.567**
6	تساهم تكنولوجيا المعلومات بتدفق المعلومات في المدرسة بشكل مناسب.	0.633**
7	تتبنى إدارة المدرسة برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين على التعامل مع التقنيات الحديثة.	0.627**
8	يتوفر في المدرسة أنظمة معلومات تعمل على إيجاد الاتساق والتعاون بين الأفراد.	0.809**
9	تساهم تكنولوجيا المعلومات المتوافرة في المدرسة في سرعة اتخاذ القرارات.	0.750**
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال الصعبة في الوقت المحدد.	0.783**
11	تكنولوجيا المعلومات المتاحة في المدرسة تسهل الاتصال بالإدارة العليا إلكترونياً.	0.609**

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 0.05 = 0.361

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 0.05 = 0.463

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (9) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية لبعدها توافر تكنولوجيا المعلومات قد تراوحت بين (0.567 و 0.809) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، حيث إن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيم الجدولية ، وهذا يشير لمتعة المجال الثالث بالصدق الداخلي.

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الرابع الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (10-4)

جدول رقم (10-4)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تضع إدارة المدرسة رؤية إستراتيجية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التميز.	0.798**
2	يتم تحديد رؤية المدرسة من خلال تقييم دقيق لقدرات وأنشطة المنافسين .	0.567**
3	تنقل إدارة المدرسة الرؤية للعاملين وتحثهم على الالتزام بها.	0.633**
4	تحول إدارة المدرسة الرؤية الإستراتيجية إلى رسالة واضحة.	0.627**
5	توجه الرؤية الموضوعية الأهداف الإستراتيجية لتصل لمستوى العمليات التنفيذية .	0.809**
6	توجه الرؤية للعاملين في المدرسة نحو ثقافة داعمة للتغيير وفقاً لأهداف المدرسة وأهداف الأفراد وأدوارهم .	0.750**
7	توفر الرؤية قنوات التواصل الفعال بين الإدارة وفريق العمل.	0.783**
8	تساعد إدارة المدرسة في خلق التفاعلات الاجتماعية من أجل تحقيق رؤية المدرسة.	0.609**
9	تستند رؤية المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي .	0.738**

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 0.05 = 0.361

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 0.05 = 0.463

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية لبعدها توافر تكنولوجيا المعلومات قد تراوحت بين (0.567 و 0.809) وهي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، حيث إن القيمة المحسوبة لمعاملات الارتباط أكبر من القيمة الجدولية، وهذا يشير لامتداد المجال الرابع بالصدق الداخلي.

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الخامس الأفراد و فرق العمل والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (4-11)

جدول رقم (4-11)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الأفراد و فرق العمل

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	توفر إدارة المدرسة التدريب والتعليم لمساعدة العاملين على فهم العمليات الجديدة.	0.685**
2	يتوفر في المدرسة فريق عمل إداري يقود نفسه دون الحاجة إلى قائد نظامي.	0.760**
3	يتوفر في المدرسة عاملين ذوي معرفة وقدرة على الانفتاح للتغيير.	0.529**
4	تسمح إدارة المدرسة للأفراد بحرية التصرف للتعبير عن أفكارهم ضمن ضوابط معينة.	0.595**
5	تتبنى إدارة المدرسة برامج للتدريب والتعليم على كيفية التعامل مع التغيير.	0.589**
6	يوجد في المدرسة برامج لتطوير الأفراد للتعامل مع البيئة المتغيرة.	0.771**
7	تعطي إدارة المدرسة قدراً من الحرية للمدرسين لتحمل المسؤولية في عملية تحسين المدرسة.	0.712**
8	تعطي إدارة المدرسة الأفراد الدعم النفسي المناسب للقيام بعملهم على الوجه الأقصى.	0.745**
9	لدى الأفراد العاملين في المدرسة قدرة على تطوير وتنفيذ التغيير.	0.571**
10	تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار.	0.700**

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 0.05 = 0.361

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 0.05 = 0.463

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية لبعدها توافر تكنولوجيا المعلومات قد تراوحت بين (0.529 و 0.771) وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، حيث إن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط أقل من القيم الجدولية، وهذا يشير لمتعة المجال الخامس بالصدق الداخلي.

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستمارة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستمارة.

جدول رقم (12-4)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستمارة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
0.731**	وجود قيادة داعمة للتغيير
0.841**	عوامل بيئية داعمة للتغيير
0.912**	توافر تكنولوجيا المعلومات
0.734**	الرؤية الإستراتيجية
0.868**	الأفراد وفرق العمل

** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05

• تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة قد تراوحت بين 0.731 و 0.912 ، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا يؤكد تمتع الاستمارة بصدق الاتساق الداخلي.

4. ثبات الاستبانة الثانية المتعلقة بقياس مدى توافر متطلبات الهندسة الإدارية:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين ، وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ .

أ. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient : تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية ، حيث قامت الباحثة بتجزئة الاستبانة الى نصفين ، حيث تم تقسيم عبارات الاستمارة إلى قسمين ، يضم الأول العبارات ذات الأرقام الفردية ويضم الآخر العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات المجموعتين. ومن ثم قامت الباحثة بتعديل درجات الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون.

جدول رقم (13-4)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستمارة الثانية قبل وبعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	معامل الثبات	البعد
0.8960	0.8117	وجود قيادة داعمة للتغيير
0.8582	0.7517	عوامل بيئية داعمة للتغيير
0.9251	0.8607	توافر تكنولوجيا المعلومات
0.8284	0.7071	الرؤية الإستراتيجية
0.8861	0.7955	الأفراد وفرق العمل
0.8350	0.7167	الدرجة الكلية (المتطلبات الهندرة)

يبين الجدول رقم (13) أن معاملات الثبات قبل و بعد التعديل قد تراوحت بين 0.8284 و 0.9251 وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يشير لمتعة الاستبانة الثانية بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة الى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب. معاملات الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستمارة الثانية، حيث يبين الجدول رقم (14) أن معاملات ألفا قد تراوحت بين 0.870 و 0.945 ، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات ، وهذا يعني أنه لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة لما هي عليه تقريبا .

جدول رقم (14-4)

معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ للاستمارة الثانية

معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.923	وجود قيادة داعمة للتغيير .
0.736	عوامل بيئية داعمة للتغيير .
0.944	توافر تكنولوجيا المعلومات .
0.870	الرؤية الإستراتيجية .
0.887	الأفراد وفرق العمل .
0.945	الدرجة الكلية (المتطلبات الهندرة) .

سادساً : إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

1. إعداد الأداة بصورتها النهائية
2. حصلت الباحثة على كتاب موجه من عمادة كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الى دائرة التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في غزة ،لتسهيل مهمة الباحثة في اجراء المقابلة وتوزيع الاستبيانات على مديري المدارس في وكالة الغوث بمحافظة غزة . (أنظر ملحق رقم (4))
3. بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات من قبل وكالة الغوث قامت الباحثة بتحويل الاستبانة الى استبانة الكترونية ، وتوزيعها على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من خلال مدراء المناطق التعليمية.
4. بعد جمع أداة الدراسة على أفراد العينة تم سحب (30) استبانة أولية ،للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها ثم ترقيم وترميز أداة الدراسة ، وإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً .

سابعاً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

1. تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) Statistical package for the social sciences.
2. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة :
 - معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" لدرجة كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة
 - كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.
 - معامل ارتباط بيرسون تعديل درجات الثبات باستخدام معادلة "سبيرمان" و"معامل ارتباط ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات الدراسة .
3. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية :
 - النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية .
 - اختبار (T-Test) لبيان دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي)
 - تحليل التباين الأحادي (one – way- ANOVA) : لبيان دلالة الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخدمة)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

ستضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة ، واستعراض أبرز نتائج الاستبانتيين التي تم التوصل إليها ، من خلال تحليل فقراتهما للتعرف على درجة توافر متطلبات تطوير الاتصال الإداري باستخدام الهندسة الإدارية من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة ، والتي تعزي لمتغيرات (الجنس ،سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) . وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة ، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة وتحليلها ، ولتفسير النتائج استخدمت الباحثة المعيار التالي :

جدول(1-5)

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل لها	درجة التوافر
من 1.00 – 1.80	من 20-36	قليلة جدا
من 1.81 – 2.60	أكبر من 36-52	قليلة
من 2.61 – 3.40	أكبر من 52-68	متوسطة
من 3.41 – 4.20	أكبر من 68-84	كبيرة
من 4.21 – 5.00	أكبر من 84-100	كبيرة جدا

ولقد تم تحديد المعيار المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلية حسب مقياس ديكرات الخماسي ، ومن خلال حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة ($5 - 1 = 4$) ، ثم تقسيم الناتج على أكبر قيمة في المقياس ($5 \div 4 = 0.8$) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة بالمقياس وهي 1 ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية لتصبح (1.80) ، وهكذا تم حساب طول الخلية لباقي القيم كما هو مبين في الجدول السابق.

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها ؟ "

للتعرف على مدى فعالية الاتصال في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على عبارات كل مجال ، وكذلك قيمة اختبار (ت) لعينة

واحدة لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستجابة والمتوسط الافتراضي للاستجابة كما هو مبين في الجدول رقم (2-5).

جدول رقم (2-5)

التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال فعالية الاتصال الإداري واختبارات لعينة واحدة

م	درجة كبيرة جد	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	ت	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد					
1	59	26.8	76	34.5	61	27.7	15	6.8	9	3.73	74.6	10	**10.259	
2	28	12.7	58	26.4	82	37.3	41	18.6	11	3.23	64.6	16	**3.263	
3	63	28.6	94	42.7	50	22.7	10	4.5	3	3.93	78.6	2	**15.220	
4	23	10.5	61	27.7	85	38.6	32	14.5	19	3.17	63.4	17	*2.313	
5	45	20.5	112	50.9	47	21.4	11	5	5	3.82	76.4	5	**13.687	
6	47	21.4	109	49.5	45	20.5	15	6.8	4	3.82	76.4	6	**13.359	
7	18	8.2	40	18.2	89	40.5	51	23.2	22	2.91	58.2	19	1.200	
8	25	11.4	94	42.7	75	34.1	20	9.1	6	3.51	70.2	13	**8.306	
9	42	19.1	129	58.6	40	18.2	5	2.3	4	3.91	78.2	3	**17.099	
10	18	8.2	59	26.8	74	33.6	48	21.8	21	3.02	60.4	18	0.308	
11	21	9.5	75	34.1	75	34.1	35	15.9	14	3.25	65.0	15	**3.502	
12	53	24.1	84	38.2	46	20.9	16	7.3	21	3.6	72.0	12	**7.399	
13	8	3.6	43	19.5	45	20.5	56	25.5	68	2.4	48.0	24	**7.388	
14	38	17.3	121	55	40	18.2	9	4.1	12	3.75	75.0	7	**11.352	
15	41	18.6	127	57.7	41	18.6	8	3.6	3	3.89	77.8	4	**16.552	
16	31	14.1	111	50.5	69	31.5	7	3.2	2	3.74	74.8	8	**14.138	
17	26	11.8	127	57.7	84	24.5	9	4.1	4	3.74	74.8	9	**13.824	
18	34	15.5	88	4	58	26.4	19	8.6	21	3.43	68.6	14	**5.605	
19	74	33.6	93	42.3	29	13.2	14	6.4	10	3.94	78.8	1	**13.108	
20	7	3.2	41	18.6	97	44.1	47	21.4	28	2.78	55.6	21	**3.247	
21	14	6.4	37	16.8	55	25	56	25.5	58	2.51	50.2	23	**5.886	
22	10	4.5	45	20.5	58	26.4	63	28.6	44	2.61	52.2	22	**5.035	
23	26	11.8	112	50.9	58	26.4	19	8.6	5	3.61	72.2	11	**10.265	
24	35	15.9	119	54.1	52	23.6	13	5.9	1	2.79	55.8	20	**14.758	
										82.08	68.4		**11.491	الدرجة الكلية

* دال عند مستوى 0.05

** دال عند مستوى 0.01

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (2-5) ما يلي:

- جميع العبارات - عدا العبارات ذات الأرقام: (7,10,13,20,21,22) ، تجاوز متوسط الاستجابة عليها عن (3) . وقد كانت قيم اختبار (ت) لعينة واحدة ذات دلالة إحصائية مما يشير لارتفاع هذه القيم عن متوسطها الافتراضي.
- العبارات ذات الأرقام: (13,20,21,22) كان متوسط استجابتها أقل من المتوسط الافتراضي، ونتائج قيم (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يشير لانخفاض مستوى الاستجابة لهذه العبارات.
- هناك عبارتين فقط (7,10) لم تظهر نتيجة اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة والمتوسط الافتراضي مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذه العبارات متوسطة.

ويتضح من الجدول أن الفقرة (19) والتي نصت على: " يوجد في المدرسة مختبرات حاسوب فاعلة ومفعلة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.7%) ، وتعزو الباحثة ذلك الى حرص دائرة التعليم في وكالة الغوث الدولية على تزويد جميع مدارسها بمختبرات حاسوب مجهزة بأجهزة حواسيب عالية الجودة ، وتستخدم هذه المختبرات في المدرسة بغرض التعليم وفي الشؤون الإدارية ، حيث يستخدمها المعلمون لحفظ المعلومات وبيانات الطالب ودرجاته ، كما ويتوفر في المدرسة حواسيب خاصة بالإدارة المدرسية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل مع الإدارة العليا ومؤسسات المجتمع المحلي .

واحتلت الفقرة (3) والتي نصت على: " استخدام البريد الالكتروني في انجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية " المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.6%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية على البريد الالكتروني في التواصل مع الإدارات المدرسية ، حيث تم ربط جميع المدارس بالدائرة بشبكة لاسلكية ، مما يجعل مديري ومدرات المدارس ملزمين باستخدام البريد الالكتروني وخدماته للتواصل مع الإدارة العليا ، وذلك لما يتمتع به البريد الالكتروني من سرعة في ارسال الملفات ، وكذلك في التغلب على البعد الجغرافي والزمني ، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحمدان والعنزي، 2008) والتي أكدت على أهمية تفعيل الاتصالات الرسمية والتغلب على البعد الجغرافي بين المناطق التعليمية باستخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال ودراسة (Harrison,2002) والتي أكدت على وجود اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني كونه يعمل على تجويد المعلومات ، واختلفت مع دراسة (طيش، 2008) والتي أظهرت قلة استخدام الانترنت في الاتصال في المدارس الحكومية.

أما أدنى فقرتين في هذا المجال كالتا:

• الفقرة (2) والتي نصت على: "استخدام التقنية التي تعمل على تحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة ، أو الترجمة الآنية للرسالة " وبوزن نسبي قدره (48%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود فئة كبيرة من مديري مدارس وكالة الغوث من كبار السن والذين لا يملكون المهارة في استخدام التقنيات بشكل أفضل ، كما تتطلب هذه الفقرة ، كما أن إدارة التعليم في وكالة الغوث الدولية لا تشترط عند اختيار المتقدمين لشغل منصب مدير المدرسة أن يكون قادراً على استخدام التقنيات ، وهذا يؤدي إلى ضعف المديرين في استخدام بعض البرامج الهامة للعمل الإداري ، ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفرا ، 2008) والتي أفادت أن درجة توافر الإمكانيات البشرية لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني ضعيفة ، ودراسة (طيش ، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن من أهم المعوقات التي تحد من استخدام تقنيات الاتصال هي معوقات شخصية .

• الفقرة (21) والتي نصت على: "أوظف جهاز ناسوخ (فاكس) يسهل عملية التواصل في المدرسة " بوزن نسبي قدره (50.2%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد المدارس في وكالة الغوث الدولية على جهاز scanner والبريد الإلكتروني ، والمتوافر لدى جميع مدراء المناطق التعليمية لإرسال الرسائل التي تحتاج لهذه التقنية ، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (طيش ، 2008) والتي أظهرت أن أكثر تقنيات الاتصال المستخدمة الهاتف والجوال والفاكس ، وأقلها الانترنت .

أما الدرجة الكلية لفاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية حصلت على وزن نسبي قدره (68.4%) ، وهي درجة كبيرة ، وبالرغم من ذلك فإن الاتصال الإداري في المدارس يحتاج للتحسين والتطوير ، وذلك من خلال العمل على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة ، ونشر الوعي التقني بين مدراء المدارس ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (طيش ، 2008) والتي أظهرت أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وهي بحاجة إلى تحسين وتطوير ، ودراسة (الخرابشة ، 2004) والتي أفادت بضرورة تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية مهاراتهم اللازمة لتطوير عملية الاتصال الإداري ، ودراسة (Harrison, 2002) والتي أفادت أن جودة المعلومات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال ، ودراسة (الفرا ، 2008) والتي أظهرت أن درجة فاعلية الاتصال الإداري الإلكتروني ضعيفة .

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

- ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: " هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط تقديرات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) ؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات المرتبطة به كما يلي:

1- اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذا الفرض فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين، بعد التحقق من تجانس التباين بين مجموعتي الذكور والإناث ، إذ بلغت قيمة اختبار ليفين 0.540 مما يدل على أن التباينين متجانسين . كما يبين الجدول رقم (3-5) أن قيمة اختبار (ت) قد بلغت 1.213 وهي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا يمكن رفض هذه الفرضية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (3-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت)

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
ذكور	126	83	13.3	1.213	0.226
إناث	94	80.85	12.58		

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- توفير دائرة التعليم لتقنيات الاتصال الإداري لجميع المدارس دون استثناء ، ولمديري المدارس سواء ذكور أو إناث .
- توفير مختبرات الحاسوب في جميع المدارس دون استثناء .
- توفير شبكة انترنت للتواصل مع الإدارة العليا لجميع المدراء في مدارس وكالة الغوث الدولية.

- انعقاد الدورات التدريبية لاستخدام التقنيات الحديثة في التواصل الإلكتروني لجميع المديرين والمديرات .

2- اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) .

جدول رقم (4-5)

اختبار ليفين لتجانس المجموعات

اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
1.774	2	2.17	0.172

يبين الجدول رقم (4-5) قيمة اختبار ليفين لاختبار فرضية تجانس التباين بين المجموعات الثلاث، حيث بلغت قيمة الاختبار (1.774)، وهي غير دالة إحصائياً، مما يؤدي لعدم رفض فرضية تجانس التباين.

جدول رقم (5-5)

جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات واقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	184.204	2	92.102	0.542	0.583
داخل المجموعات	36906.324	217	170.075		
الكلية	37090.527	219			

يظهر الجدول رقم (5-5) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات الاستجابة لواقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (ف) 0.542، وهي غير دالة إحصائياً، لذا فإنه لا يمكن رفض الفرضية عند مستوى دلالة 0.05. ويبين الجدول رقم (5-6) متوسطات واقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن :

1. جميع مديري المدارس يتلقون نفس الدورات في الاتصال الإداري ، واستخدام التقنيات الحديثة بغض النظر عن المؤهل العلمي .
2. يواجه مدراء و مديرات المدارس ظروف إدارية متقاربة مما يجعل قدراتهم في هذا المجال متقاربة
3. حصول المديرين على المؤهل العلمي ماجستير فأعلى في تخصصات غير الإدارة التربوية ، كما أن حصول المدير على درجة ماجستير فأعلى لا يعني إتقانه لاستخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الإداري 3-اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من 5 ، من 5-10 ، 10 سنوات فأكثر) .

جدول رقم (7-5)

اختبار ليفين لتجانس المجموعات

اختبار ليفن	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
0.161	2	2.17	0.851

يبين الجدول رقم(7-5) قيمة اختبار ليفين لاختبار فرضية تجانس التباين بين المجموعات الثلاث، حيث بلغت قيمة الاختبار 0.161 وهي غير دالة إحصائياً ، مما يؤدي لعدم رفض فرضية تجانس التباين.

جدول رقم (8-5)

جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات واقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	336.976	2	168.488	0.995	0.37
داخل المجموعات	36753.552	217	169.371		
الكلية	37090.527	219			

يتضح من بيانات الجدول رقم(8-5) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات الاستجابة لواقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ، حيث بلغت قيمة اختبار ف 0.955 وهي غير

دالة إحصائية، لذا فإنه لا يمكن رفض هذه الفرضية عند مستوى دلالة 0.05. ويبين الجدول رقم (5-9) متوسطات واقع الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك الى :

- حداثة موضوع الاتصال الالكتروني فلا يتأثر بسنوات الخدمة .
- التزام جميع مديري المدارس بمتطلبات الادارة المدرسية بغض النظر عن سنوات الخدمة .
- إلزام جميع مديري المدارس من قبل إدارة التعليم باستخدام التقنيات الحديثة.
- خضوع جميع المدراء لنفس الدورات التدريبية مما جعل خبراتهم في هذا المجال متقاربة .

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على :

"ما درجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها" ؟

جدول رقم (10-5)

التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال وجود قيادة داعمة للتغيير واختبارات لعينة واحدة

م	درجة كبيرة جداً		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	ت	
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد					
1	25	55	13.9	24	10.9	24	0.5	1	4.12	82.4	8	**26.027	
2	20	44	137	36	16.4	36	1.4	3	4.01	80.2	9	**23.095	
3	20.9	46	119	50	22.7	50	1.4	3	3.93	78.6	11	**18.217	
4	30.9	68	125	24	10.9	24	0.9	2	4.17	83.4	6	**25.293	
5	18.2	40	137	38	17.3	38	3.2	7	3.93	78.6	12	**19.158	
6	21.8	48	128	36	16.4	36	3.2	7	3.98	79.6	10	**19.510	
7	33.6	74	124	16	7.3	16	2.3	5	4.20	84.0	5	**25.233	
8	35.9	79	125	14	6.4	14	0.9	2	4.28	85.6	3	**30.574	
9	47.3	104	101	15	6.8	15	-	-	4.40	88.0	1	**33.841	
10	38.2	84	118	17	7.7	17	0.5	1	4.30	86.0	2	**30.699	
11	18.2	40	129	47	21.4	47	1.8	4	3.93	78.6	13	**20.254	
12	31.8	70	131	17	7.7	17	0.9	2	4.22	84.4	4	**29.268	
13	30	66	129	22	10	22	0.9	2	4.17	83.4	7	**25.800	
	الدرجة الكلية للبعد												**40.09
	53.64												82.2

* دال عند مستوى 0.05

** دال عند مستوى 0.01

يظهر الجدول رقم(10-5) أن جميع العبارات المتعلقة بوجود قيادة داعمة للتغيير قد تجاوزت المتوسط (3) ، وتظهر قيم اختبار (ت) للفرق بين المتوسط الفعلي والمتوسط الافتراضي أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن متوسط الاستجابات كانت مرتفعة.

ويتضح من الجدول أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

الفقرة (9) والتي نصت على : "تطلع إدارة المدرسة العاملين على المستجدات في العمل " بوزن نسبي قدره (88%) ، والفقرة (10) والتي نصت على : " تتبنى إدارة المدرسة أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها " وبوزن نسبي قدره (86%) وتعزو الباحثة ذلك الى تأكيد إدارة التعليم بوكالة الغوث على مدراء المدارس لاطلاع المعلمين على الخطة التطويرية والإجرائية في المدرسة ، بهدف إشراكهم في التخطيط وتنفيذ الخطط ، و كذلك التقييم المستمر للتنفيذ ، وكذلك قيام المدراء بتكوين مجموعة من اللجان لتنفيذ المهام في المدرسة ، "كلجنة الصحة ، المالية ، والنظام " ، بالإضافة للجان المواد الدراسية ، وكل لجنة يرأسها معلم مسئول عن سير العمل فيها بمشاركة مجموعة من المعلمين كفريق عمل موحد يخطط لعمل هذه اللجان ويتابع تنفيذ هذه الخطط واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Dennis & others , 2003) والتي أظهرت أن المنظمات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة هندستها تؤدي المهام بشكل أسرع وتسهل المشاركة واتخاذ القرار ، ودراسة (Haimer,2005) والتي أكدت على العمل باتجاه القيادة الابداعية كي تضمن المؤسسة هندسة عملياتها بشكل كفؤ.

وأدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

الفقرة رقم (1) والتي نصت على : " تطور المدرسة الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات " بوزن نسبي قدره (78.6%) ، والفقرة رقم (5) والتي نصت على : " تقود إدارة المدرسة فرق عمل موجهة ذاتياً " بوزن نسبي قدره (78.6%) وتعزو الباحثة ذلك إلى نمط الإدارة السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية والذي يؤكد على التسلسل في الأوامر الإدارية ومركزية القرار .

جدول رقم (11-5)

التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال عوامل بيئية داعمة للتغيير واختبارات لعينة واحدة

م	درجة كبيرة جد	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
1	90	40.9	108	49.1	19	8.6	2	0.9	1	4.29	85.8	1	**27.344
2	35	15.9	103	46.8	66	30	11	5	5	3.69	73.8	7	**11.666
3	35	15.9	94	42.7	72	32.7	16	7.3	3	3.65	73.0	8	**10.855
4	42	19.1	109	49.5	62	28.2	5	2.3	2	3.84	76.8	5	**15.736
5	74	33.6	107	48.6	35	15.9	2	0.9	2	4.13	82.6	3	**21.691
6	89	40.5	100	45.5	21	9.5	5	2.3	5	4.20	84.0	2	**20.330
7	82	37.3	99	45	28	12.7	7	3.2	4	4.13	82.6	4	**18.953
8	47	21.4	97	44.1	55	25	11	5	10	3.73	74.6	6	**10.772
9	30	13.6	57	25.9	48	21.8	40	18.2	45	2.94	58.8	11	0.652
10	23	10.5	38	17.3	53	21.1	58	26.4	48	2.68	53.6	13	**3.693
11	44	20	66	30	53	24.1	34	15.5	23	3.34	66.8	9	**3.986
12	26	11.8	48	21.8	59	26.8	45	20.5	42	2.87	57.4	12	1.522
13	20	9.1	69	31.4	72	32.7	41	18.6	18	3.15	63.0	10	*1.990
		الدرجة الكلية للبعد											
		** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05											

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (11-5) ما يلي:

- متوسط استجابة جميع العبارات عدا العبارات (9,10,12) قد تجاوز المتوسط الافتراضي، كما أن قيم اختبار (ت) لعينة واحدة كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، مما يشير إلى أن متوسط الاستجابة لهذه العبارات كان مرتفعاً.
- العبارة رقم 10 فقد كان متوسط الاستجابة لها أقل من المتوسط الافتراضي، وقيمة اختبار (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، مما يفيد بانخفاض مستوى الاستجابة على هذه العبارة.

وكانت أعلى فقرة رقم (1) والتي نصت على: "تشجع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار" بوزن نسبي قدره (85.8%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى تغيير نظام تقييم المعلم الذي عملت به إدارة التعليم بالوكالة مؤخراً ، والذي يعطي المعلم المبدع القادر على الابتكار تقييم (الأداء المميز) ، مما حدا

بمديري المدارس على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والمنافسة للحصول على التقييم الأفضل، خاصة أن المدير مقيد بنسبة محددة من المعلمين للحصول على تقييم الأداء الأفضل . أما الفقرة (6) والتي نصت على : " يوجد في المدرسة قاعة مختبرات حاسوب حديثة " فكانت الثانية بوزن نسبي قدره (84%) . وتعزو الباحثة ذلك الى توفير إدارة الوكالة قاعة حاسوب متطورة وبأجهزة حديثة في كل مدرسة من مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة ، والتي تستخدم للتعليم ، والتدريب وللعمل الإداري .
أما الفقرات الأدنى فكانت :

الفقرة (10) والتي نصت على : " يوجد في المدرسة مكتبة الكترونية تضم مصادر متنوعة " بوزن نسبي قدره (53.6%) ، والفقرة (12) والتي نصت على : " يوجد في المدرسة قاعة خاصة لتكنولوجيا التعليم والوسائل العلمية المتطورة " وبوزن نسبي قدره (57.4%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العديد من مديري المدارس لا يمتلكون المهارات الحاسوبية الكافية للتعامل مع المكتبة الالكترونية وإن وجدت ، أو لتشغيل قاعة خاصة لتكنولوجيا التعليم هذا بالإضافة إلى عدم توافر الإمكانيات المادية لتوفير هذه الوسائل .

- العبارتين (9,12) لم تظهر قيم اختبار (ت) لعينة واحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الافتراضي ، مما يشير إلى أن متوسط الاستجابة كانت متوسطة.

جدول رقم (5-12)

التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال توافر تكنولوجيا المعلومات واختبار (ت) لعينة واحدة

م	درجة كبيرة جد	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
1	37	16.8	115	52.3	49	22.3	13	5.9	6	2.7	75.0	8	**12.273
2	45	20.5	109	49.5	55	25	9	4.1	2	0.9	77.0	6	**15.216
3	57	25.9	127	57.7	30	13.6	6	2.7	-	-	81.4	2	**22.358
4	57	25.9	106	48.2	45	20.5	9	4.1	3	1.4	78.6	4	**15.972
5	35	15.9	75	31.1	66	30	32	14.5	12	5.5	68.0	11	**5.518
6	39	17.7	100	45.5	63	28.6	12	5.5	6	2.7	74.0	10	**11.321
7	34	15.5	114	51.8	61	27.7	10	4.5	1	0.5	75.4	7	**14.727
8	35	15.9	106	48.2	66	30	10	4.5	3	1.4	74.6	9	**12.964
9	41	18.6	122	55.5	46	20.9	9	4.1	2	0.9	77.4	5	**16.271
10	63	28.6	119	54.1	29	13.2	7	3.2	2	0.9	81.2	3	**19.939
11	80	36.4	106	48.2	24	10.9	7	3.2	3	1.4	83.0	1	**20.338
										42.28	76.8		**22.43

** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (12-5) أن جميع العبارات المتعلقة بمدى توافر تكنولوجيا المعلومات كانت أكبر من المتوسط الافتراضي ، وكانت نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة دالة عند مستوى 0.01 مما يفيد بأن متوسط الاستجابة لهذه العبارات كان أعلى من المتوسط الافتراضي ، ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانت الفقرة (11) والتي نصت على : "تكنولوجيا المعلومات المتاحة في المدرسة تسهل الاتصال بالإدارة العليا إلكترونياً" بوزن نسبي قدره (83%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص إدارة الوكالة على تزويد المدارس التابعة لها بتكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصال والتواصل إلكترونياً ، للتقليل من أعباء العمل الورقية ، ولسهولة استرجاع المعلومات من خلالها ، كما وعززت إدارة وكالة الغوث الدولية الاتصال الإداري في مدارسها وذلك من خلال تزويدها بالتقنيات الإدارية الحديثة ، والتي من شأنها تسهيل الاتصال الإداري مع الإدارة العليا ، وكذلك تم توفير أجهزة حاسوب خاصة بالإدارات المدرسية . كما وتم ربط جميع مدارس الوكالة بمحافظة غزة عبر شبكة لاسلكية بمقر الوكالة الرئيسي ، وكذلك تزويدها بخدمة البريد الإلكتروني .

والفقرة (3) والتي نصت على : "تشجع إدارة المدرسة الأفراد الذين يملكون المعرفة التكنولوجية للمشاركة الفاعلة في التطوير " بوزن نسبي قدره (81.4%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بوجود فريق للتطوير في كل مدرسة من المعلمين ذوي الكفاءة العالية ، والذين لديهم القدرة على الإبداع ، والذين يمتلكون المهارات والمعرفة . وكذلك تفهم المديرين لتطورات التقنية وحرصهم على مواكبتها ، وحرصهم على إدخال التقنية ومن يمتلكها إلى المدارس . واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Attaran,2004) والتي أكدت على أن تطوير تكنولوجيا المعلومات ضرورة لإنجاح عملية إعادة الهندسة ، ودراسة (الكساسبة، 2004) التي أكدت على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة ، ودراسة (القميصي ، 2009) والتي خرجت بنتيجة مفادها أنه لا بد من الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة لضمان نجاح إعادة الهندسة لتحقيق أهدافها.

أما أدنى فقرتين فكانتا :

الفقرة (5) والتي نصت على : " يتوفر في المدرسة طاقم متخصص لصيانة وتطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة " بوزن نسبي قدره (68%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة توافر المختصين في صيانة أو تطوير الوسائل التكنولوجية في المدارس ، حيث يتوفر في إدارة الوكالة طاقم للصيانة لجميع المدارس يتم الاتصال به عند وجود أي أعطال في الوسائل التكنولوجية .

والفقرة (6) والتي نصت على : " تساهم تكنولوجيا المعلومات بتدفق المعلومات في المدرسة بشكل مناسب " بوزن نسبي قدره (74%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس ملزمون على

استخدام تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع الإدارة العليا ، وتبادل الرسائل والمعلومات معها ، أما التواصل مع العاملين في المدرسة من خلال البريد الإلكتروني يعتبر نشاطاً إضافياً ، فيفضل المدراء الاتصال الرسمي بين العاملين أن يتم من خلال الاجتماعات وسجل التواصل ، التي تحقق لهم نتائج أسرع وأفضل .

جدول رقم (13-5)

التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال الرؤية الإستراتيجية واختبار (ت) لعينة واحدة

م	درجة كبيرة جد	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
1	49	22.3	124	56.4	40	18.2	5	2.3	2	3.97	79.4	8	**18.874
2	43	19.5	136	61.8	39	17.7	1	0.5	1	3.40	68.0	9	**22.418
3	52	23.6	138	62.7	28	12.7	2	0.9	-	4.10	82.0	3	**25.794
4	52	23.6	145	66.4	20	9.1	2	0.9	-	4.13	82.6	2	**28.302
5	49	22.3	144	65.5	24	10.9	2	0.9	1	4.08	81.6	5	**25.238
6	44	20	147	66.8	28	12.7	1	0.5	-	4.06	81.2	6	**26.939
7	47	21.4	144	65.5	26	11.8	2	0.9	1	4.06	81.2	7	**24.732
8	55	25	135	61.4	27	12.3	2	0.9	1	4.10	82.0	4	**24.415
9	63	28.6	135	61.4	20	9.1	2	0.9	-	4.17	83.4	1	**26.339
										36.65	81.4		**34.61

الدرجة الكلية للبعد

** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (13-5) أن جميع العبارات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية كانت أكبر من المتوسط الافتراضي ، وكانت نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة دالة عند مستوى 0.01 ، مما يفيد بأن متوسط الاستجابة لهذه العبارات كان أعلى من المتوسط الافتراضي .

والملاحظ من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا الفقرة (9) والتي نصت على : " تستند رؤية المدرسة إلى التواصل مع المجتمع المحلي " بوزن نسبي قدره (83.4%) . وفقرة رقم (4) والتي نصت على : " تحول إدارة المدرسة الرؤية الاستراتيجية إلى رسالة واضحة المعالم " بوزن نسبي (82.6%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام إدارة التعليم في وكالة الغوث الدولية بالتخطيط الاستراتيجي والاهتمام البعيد المدى . حيث يوجد مركز للتطوير التربوي في إدارة التعليم بالوكالة ، والذي يشرف على الخطط التطويرية للمدرسة ، ويؤكد على وجود رؤية واضحة

ورسالة واضحة لكل مدرسة ، ويؤكد على مشاركة المجتمع المحلي في تحديد رؤية ورسالة المدرسة ايماناً بأهمية التواصل مع المجتمع المحلي لنجاح المسيرة التعليمية ، ويتم تقييم المدارس ومديريها بناءً على الخطة التطويرية والقدرة على تنفيذها ، حيث يتم تشكيل لجنة من ذوي الاختصاص لتقييم أداء المدارس ومديريها كل عام ، و تكريم المدارس ذات التقييم الافضل.

أما الفقرة الأدنى فكانت الفقرة (2) والتي نصت على : " يتم تحديد رؤية المدرسة من خلال تقييم دقيق لقدرات وأنشطة المنافسين " بوزن نسبي قدره (68%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى التفاوت في قدرات المدارس بسبب اختلاف الوضع الثقافي للطلبة ، والوضع الاجتماعي، والمادي الذي يختلف بدرجات كبيرة من مدرسة لأخرى، فنجد أن مستوى الطلبة في مدرسة في الرمال يختلف بشكل كبير جداً عن مدرسة في الشجاعة وهذا يتضح من نتائج الاختبارات الموحدة التي تعقد لتقويم الطلبة في مدارس وكالة الغوث الدولية ، مما يحذو بالمدير أن يعمل جاهداً بناءً على القدرات و الإمكانيات المتوفرة لديه لتحسين مستوى المدرسة و النهوض بها بقدر الإمكان ، خاصة وأنه يتم تكريم مدير ومعلمي المدرسة الأكثر قدرة على التحسن كل عام.

جدول رقم (14-5)

التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على مجال الأفراد وفرق العمل واختبار (ت) لعينة واحدة

م	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	ت				
		%	العدد		%	العدد								
		%	العدد		%	العدد								
1	21.8	48	60.9	134	15.5	34	4.03	80.6	3	22.797				
2	15.5	34	51.4	113	27.7	61	3.75	75.0	9	13.475				
3	10.5	23	52.7	116	32.7	72	3.69	73.8	10	13.790				
4	20	44	62.7	138	15.9	35	4.01	80.2	4	22.608				
5	14.5	32	56.8	125	24.1	53	3.80	76.0	7	16.080				
6	14.5	32	53.2	117	28.6	63	3.78	75.6	8	15.567				
7	20.5	45	60	132	18.6	41	4	80.0	5	22.640				
8	27.7	61	62.3	137	10	22	4.18	83.6	1	29.625				
9	13.2	29	60.9	134	25	55	3.86	77.2	6	20.218				
10	20	44	65	143	13.6	30	4.04	80.8	2	24.572				
	الدرجة الكلية للمجال													
							39.14	78.2			30.79			

* دال عند مستوى 0.05

** دال عند مستوى 0.01

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (14-5) أن جميع العبارات المتعلقة بالأفراد وفرق العمل كانت أكبر من المتوسط الافتراضي ، وكانت نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة دالة عند مستوى 0.01، مما يفيد بأن متوسط الاستجابة لهذه العبارات كان أعلى من المتوسط الافتراضي .

والملاحظ من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانتا الفقرة (8) والتي نصت على : " تعطي إدارة المدرسة الأفراد الدعم النفسي المناسب للقيام بعملهم على الوجه الأقصى " بوزن نسبي قدره (83.6%) . والفقرة (10) والتي نصت على : " تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار " بوزن نسبي قدره (83%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى تفهم المديرين أهمية الدعم النفسي لإنجاز الأعمال على الوجه الأفضل ، وكذلك أهمية الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة بشكل يمكن المعلم من العمل دون ضغوط مما يشجعه على العمل والابداع ، وكذلك اهتمام المدير بشؤون العاملين واشراكهم في صنع القرار ، خاصة وأنه يتم إشراك العاملين في المدرسة بتقييم أداء مدير المدرسة من خلال تعبئة استبيان حول أدائه ، تؤخذ نتائجه بعين الاعتبار عند تقييم أداء المدير سنويا . هذا بالإضافة لوجود عدد من المديرين صغار السن والذين اختلفت نظرتهم للإدارة والقيادة .

أما أدنى فقرتين فكانتا الفقرة (3) والتي نصت على : " يتوفر في المدرسة عاملين ذوي معرفة وقدرة على الانفتاح للتغيير " بوزن نسبي قدره (73.8%) . والفقرة (2) والتي تنص على : " يتوفر في المدرسة فريق عمل إداري يقود نفسه دون الحاجة الى قائد نظامي " بوزن نسبي قدره (75%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى أداء مديري المدارس للمهام الإدارية في إطار اللوائح والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة العليا ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Diaz,2005) ، والتي خرجت بنتيجة مفادها أن منهجية إعادة الهندسة تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين ، وضرورة الاستجابة للخدمات والمشاركة الفاعلة . كما اختلفت مع دراسة (Francis & Zairi,2007) والتي أكدت أن من أهم عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية العمل بروح الفريق الواحد وإدارة التغيير الفاعلة والتشاركية .

5- درجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة قليلة.

جدول رقم (5-15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط الاستجابة والمتوسط الافتراضي للاستجابة

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط	متطلبات هندسة الاتصال الإداري
0.000	11.49	13.01	82.5	53.64	وجود قيادة داعمة للتغيير
0.000	40.09	5.42	71.2	46.62	عوامل بيئية داعمة للتغيير
0.000	16.96	6.66	76.8	42.28	توافر تكنولوجيا المعلومات
0.000	22.43	6.13	81.4	36.65	الرؤية الإستراتيجية
0.000	34.61	4.14	78.2	39.14	الأفراد وفرق العمل
0.000	30.79	4.40	77.97	218.32	الدرجة الكلية

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (5-15) متوسطات الاستجابة للأبعاد المتعلقة بمتطلبات هندسة الاتصال الإداري ، وكذلك قيم اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط الاستجابة والمتوسط الافتراضي لكل بعد . حيث يتضح أن قيم (ت) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05. مما يشير لوجود فروق جوهرية بين متوسطات الاستجابة والمتوسطات الافتراضية، إذ إنها جميعاً أعلى من المتوسط الافتراضي ، وبوزن نسبي (77.97) ، وهذا يعني أن درجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية بمدارس وكالة الغوث الدولية كبيرة . وتعزو الباحثة ذلك الى :

- سعي إدارة الوكالة الدائم إلى تطوير الإدارة المدرسية ، والعمل على تحسين وتجويد الإدارة المدرسية والإجراءات الإدارية .
- وجود مركز للتطوير التربوي في إدارة التعليم بوكالة الغوث الدولية ، والذي يسعى دائماً إلى تقديم ما هو جديد في الإدارة ، ومساعدة المديرين على توفير جميع مستلزمات التطوير التربوي .
- تشجيع إدارة الوكالة المديرين على الابتكار ، وتوفير ميزانية لتدريب المديرين على كل ما هو جديد في الإدارة المدرسية .
- توفير التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات التي تسهل عملية الاتصال والتواصل وتوفير شبكة اتصالية متطورة .
- إلزام جميع المديرين على استخدام هذه التقنيات في تنفيذ بعض الأعمال الإدارية .

- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، وإلزامهم بوضع خطة مستقبلية لإدارة المدرسة ، ينبثق عنها خطة إجرائية سنوية .
- وجود خطط في الوكالة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب كل ما هو جديد .
- يوجد في الوكالة خبراء لتطوير وتصميم البرامج الالكترونية ، ومتخصصون في تقنية المعلومات مدربين ومؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام الأجهزة الالكترونية .

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على :

- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟
- 4- وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضيات المرتبطة به كما يلي:

اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على :

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

استخدمت الباحثة اختبار ليفين لفحص تجانس التباين بين مجموعتي الذكور والإناث بالنسبة لمتوسط الاستجابة، حيث يتضح من الجدول رقم (16-5) أن قيم الاختبار كانت منخفضة ، وتراوح بين 0.017 و 1.665 وجميعها غير دالة إحصائياً ، مما يدعو لعدم رفض فرضية تجانس التباين.

جدول رقم (16-5)

اختبار ليفين لتجانس المجموعات

مستوى الدلالة	اختبار ليفين	
0.198	1.665	وجود قيادة داعمة للتغيير
0.829	0.047	عوامل بيئية داعمة للتغيير
0.224	1.193	توافر تكنولوجيا المعلومات
0.897	0.017	الرؤية الإستراتيجية
0.204	1.277	الأفراد وفرق العمل
0.328	0.922	الدرجة الكلية

جدول رقم (17-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطي استجابة الذكور والإناث

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	
0.335	0.961	5.78550	53.3333	126	ذكور	وجود قيادة داعمة للتغيير
		4.87679	54.0426	94	إناث	
0.980	0.002	6.65475	46.6190	126	ذكور	عوامل بيئية داعمة للتغيير
		6.71078	46.6170	94	إناث	
0.150	1.445	6.34553	42.7857	126	ذكور	توافر تكنولوجيا المعلومات
		5.80382	41.5957	94	إناث	
0.500	0.247	4.09264	36.7143	126	ذكور	الرؤية الإستراتيجية
		4.21847	36.5745	94	إناث	
0.415	0.817	4.93990	39.3413	126	ذكور	الأفراد وفرق العمل
		3.56878	38.8723	94	إناث	
0.708	0.375	23.41703	218.7937	126	ذكور	الدرجة الكلية
		19.70690	217.7021	94	إناث	

يبين الجدول رقم (17-5) قيم اختبار ت للفرق بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري وفقا لمتغير الجنس، حيث يظهر أن هذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، لذا فإنه لا يمكن رفض هذه الفرضية .

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) . وتعزو الباحثة ذلك إلى :
- توافر المعلومات والتقنيات المتعلقة بتطبيق الهندسة الإدارية من الإدارة العليا لدى المديرين والمديرات بنفس القدر ، لذا جاءت تقديراتهم متقاربة .
 - يواجه مدراء ومديرات المدارس حاجات وظروف إدارية متقاربة ، مما يقلل الفروق بينهما في التقدير .
 - مركزية الإدارة في وكالة الغوث الدولية ، حيث تخضع جميع المدارس لنفس المعايير ، وتقدم إدارة الوكالة نفس الوسائل والإمكانات المادية والأجهزة لجميع المدارس دون استثناء .
 - توفر إدارة الوكالة لجميع المدراء والإمكانات التكنولوجية ، وكذلك الدورات التدريبية للعاملين في المدارس .

- تسهل إدارة الوكالة الاتصال بالمدارس جميعها دون استثناء .
- تطلب الإدارة من جميع المدارس تحديد الرؤية الاستراتيجية للمدرسة .
- أداء المديرين للمهام الإدارية يكون في إطار اللوائح والتعليمات الإدارية ، مما يؤدي إلى تقارب وجهات نظرهم حول توافر المتطلبات اللازمة لتحقيق الهندسة الإدارية .

6- اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على :

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) .

جدول رقم (5-18)

اختبار ليفين لتجانس المجموعات

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	اختبار ليفين	
0.175	2.17	2	1.759	وجود قيادة داعمة للتغيير
0.929	2.17	2	0.073	عوامل بيئية داعمة للتغيير
0.593	2.17	2	0.524	توافر تكنولوجيا المعلومات
0.585	2.17	2	0.537	الرؤية الإستراتيجية
0.452	2.17	2	0.797	الأفراد وفرق العمل
0.990	2.17	2	0.010	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم (5-18) نتائج اختبار ليفين لتجانس المجموعات، حيث يتضح أن قيم الاختبار جميعها غير دالة إحصائية ، مما يدعو لعدم رفض فرضية أن التباين بين المجموعات متجانس.

بعد التحقق من تجانس التباين استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

جدول رقم (19-5)

جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات متطلبات هندسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	
0.007	5.064	143.213	2	286.426	بين المجموعات	وجود قيادة داعمة للتغيير
		28.279	217	6136.484	داخل المجموعات	
0.035	3.397	147.614	2	295.227	بين المجموعات	عوامل بيئية داعمة للتغيير
		43.450	217	9428.700	داخل المجموعات	
0.134	2.026	75.546	2	151.092	بين المجموعات	توافر تكنولوجيا المعلومات
		37.286	217	8090.994	داخل المجموعات	
0.025	3.746	62.568	2	125.137	بين المجموعات	الرؤية الإستراتيجية
		16.703	217	3624.609	داخل المجموعات	
0.008	4.894	91.640	2	183.280	بين المجموعات	الأفراد وفرق العمل
		18.725	217	4063.352	داخل المجموعات	
0.006	5.260	2421.000	2	4841.999	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		460.297	217	99884.437	داخل المجموعات	

يبين الجدول رقم (19-5) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، بالنسبة لجميع الأبعاد عدا البعد المتعلق بتوافر تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغت قيمة ف 2.026 وهي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما يكون :

- إلزام وكالة الغوث المديرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة الحواسيب والانترنت في تنفيذ معظم الأعمال الإدارية .
- امتلاك بعض المديرين للمهارات الأساسية في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وذلك لحصولهم على دورات تدريبية في مجال الحاسوب

- المديرين الذين لم يستطيعوا توظيف تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالهم بأنفسهم يمكنهم إنجاز أعمالهم بمساعدة المدير المساعد أو سكرتير المدرسة .
 - تشابه الإمكانيات التكنولوجية في جميع مدارس وكالة الغوث الدولية ، حيث إن جميع المدارس مزودة بأجهزة تكنولوجية وأجهزة حاسوب وشبكة انترنت داخلية موصولة مع الإدارة التعليمية ومختبر حاسب آلي.
- وللتحقق من مصادر هذه الفروقات التي دلت عليها اختبار تحليل التباين الأحادي فقد استخدمت الباحثة اختبار (اقل فرق معنوي) LSD .

جدول رقم (20-5)

اختبار LSD للفرق في متوسط وجود قيادة داعمة للتغيير وفقا للمؤهلات

المؤهل	ماجستير م=51.375	دكتوراه م=56.800
بكالوريوس م=54.062	*2.687	2.737-
ماجستير م=51.375		*5.425-

يبين الجدول رقم (22) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط الاستجابة لوجود قيادة داعمة للتغيير بين درجة البكالوريوس و الماجستير لصالح درجة البكالوريوس، كما أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة الماجستير و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه.

جدول رقم (21-5)

اختبار LSD للفرق في متوسط عوامل بيئية داعمة للتغيير وفقا للمؤهلات

المؤهل	ماجستير م=45.050	دكتوراه م=52.800
بكالوريوس م=46.800	1.750	*6.000-
ماجستير م=45.050		*7.750-

يبين الجدول رقم (5-21) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط الاستجابة لوجود عوامل بيئية داعمة للتغيير بين درجة البكالوريوس و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه، كما أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة الماجستير و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه .

جدول رقم (5-22)

اختبار LSD للفرق في متوسط الرؤية الإستراتيجية وفقا للمؤهلات

المؤهل	ماجستير م=35.350	دكتوراه م=39.800
بكالوريوس م=36.862	*1.512	-2.937
ماجستير م=35.350		-*1.512

يبين الجدول رقم (5-22) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط الاستجابة لوجود الرؤية الاستراتيجية بين درجة البكالوريوس و الماجستير لصالح درجة البكالوريوس، كما أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة الماجستير و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه.

جدول رقم (5-23)

اختبار LSD للفرق في متوسط الأفراد وفرق العمل وفقا للمؤهلات

المؤهل	ماجستير م=37.575	دكتوراه م=43.000
بكالوريوس م=39.388	*1.813	-3.611
ماجستير م=37.575		-*1.813

يبين الجدول رقم (5-23) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط الاستجابة للأفراد وفرق العمل بين درجة البكالوريوس و الماجستير لصالح درجة البكالوريوس، كما أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة الماجستير و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه.

جدول رقم (24-5)

اختبار LSD للفرق في متوسط الدرجة الكلية وفقاً للمؤهلات

المؤهل	ماجستير م=210.550	دكتوراه م=239.200
بكالوريوس م=219.508	*8.958	*19.691-
ماجستير م=210.550		*8.958-

يبين الجدول رقم (24-5) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط الدرجة الكلية للاستجابة بين درجة البكالوريوس و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه، كما أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة الماجستير و الدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه .

وتعزو الباحثة ذلك الى أنه :

- قد يكون المدراء الذين يحملون درجة البكالوريوس فرضت عليهم الحصول على شهادة جامعية مؤخراً حسب قانون دائرة التعليم بالوكالة أنه سيتم رفض أي موظف لا يحمل شهادة بكالوريوس في التعليم سواء أكان مدير أو معلم ، فهم خريجون جدد ولديهم معلومات حديثة في الإدارة والقيادة ، وهذا بدوره انعكس إيجابياً على عملهم وتقييمهم للقيادة وتحسين جودة العمل .
- حداثة موضوع الهندسة الإدارية وعدم دراية خريج البكالوريوس بأبعاد هذا الموضوع ، فجاءت تقديراته عالية، اما خريج الماجستير فلديه رؤية أوضح فجاءت تقديراته أدق.
- وقد يرجع ذلك إلى الاستقرار الوظيفي لدى المدير الذي يحمل شهادة بكالوريوس ، حيث يكون منصبه في الإدارة المدرسية واقعياً له بالنسبة للدرجة العلمية الحاصل عليها ، مما يجعله أكثر قدرة على تقييم الوضع الإداري الموجود في المدرسة .
- أما الحاصل على درجة الماجستير فهو في حالة مترددة بين الواقع والمستقبل ، وبين القيام بواجبه كمدير أو البحث في مجال آخر ، خاصة وأن العائد المادي على الشهادة الحاصل عليها لا يختلف عن المدير الحاصل على البكالوريوس ، مما يجعله دائم التطلع لمنصب أعلى وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الواقعية في نظرتة للأمور .

• أما الحاصلين على شهادة الدكتوراه فهم من ذوي الخبرة العالية في مجال الإدارة ، وتقييمهم للأمور يكون أكثر دقة ونظرتهم أكثر شمولية وأكثر عمقاً ، فهو مستقر ويعمل بطريقة منظمة كون فرصته في الترقية والانتقال لدرجة إدارية أعلى أكبر من الحاصل على الماجستير والبالوريوس

• ويمكن أن يكون السبب أن الحاصل على درجة الماجستير يسعى للأفضل وينظر، إلى الواقع على أنه يحتاج للتطوير حتى يصل إلى رؤية أفضل وأدق وأشمل .

7- اختبار الفرضية السادسة والتي تنص على :

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة (أقل من 5 ، من 5-10 ، 10 سنوات فأكثر).

جدول رقم (25-5)

اختبار ليفين لتجانس المجموعات

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	اخبار ليفن	
0.379	2.17	2	0.975	وجود قيادة داعمة للتغيير
0.427	2.17	2	0.855	عوامل بيئية داعمة للتغيير
0.184	2.17	2	1.621	توافر تكنولوجيا المعلومات
0.133	2.17	2	2.033	الرؤية الإستراتيجية
0.607	2.17	2	0.501	الأفراد وفرق العمل
0.120	2.17	2	2.141	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم (25-5) نتائج اختبار ليفين لتجانس المجموعات، حيث يتضح أن قيم الاختبار جميعها غير دالة إحصائية ، مما يدعو لعدم رفض فرضية أن التباين بين المجموعات متجانس.

بعد التحقق من تجانس التباين استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة.

جدول رقم (26-5)

جدول تحليل التباين الأحادي للفرق في متوسطات التقديرات حول توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	
0.519	0.658	19.356	2	38.711	بين المجموعات	وجود قيادة
		29.420	217	6384.198	داخل المجموعات	داعمة للتغيير
0.255	1.374	60.803	2	121.607	بين المجموعات	عوامل بيئية
		44.250	217	9602.320	داخل المجموعات	داعمة للتغيير
0.854	0.158	5.998	2	11.996	بين المجموعات	توافر
		37.927	217	8230.090	داخل المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
0.231	1.477	25.187	2	50.373	بين المجموعات	الرؤية
		17.048	217	3699.372	داخل المجموعات	الإستراتيجية
0.107	2.260	43.319	2	86.638	بين المجموعات	الأفراد وفرق العمل
		19.170	217	4159.993	داخل المجموعات	
0.303	1.201	573.112	2	1146.224	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		477.328	217	103580.212	داخل المجموعات	

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (26-5) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات استجابات المديرين والمديرات لدرجة توافر متطلبات هندسة الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، حيث إن قيمة اختبار ف كانت منخفضة وتراوحت بين 0.158 و 2.260 وجميعها غير دالة إحصائياً. وعليه فإنه لا يمكن قبول هذه الفرضية.

وتعزو الباحثة ذلك الى :

- أن مدير المدرسة في المدارس التابعة لوكالة الغوث كان يقوم بالعمل الإداري كمدير مساعد لمدة أربع سنوات على الأقل ، ثم يتقدم لاختبار كتابي ومقابلة شخصية حتى يصبح مديراً ، وهذا يعطيه خبرة في مجال الإدارة المدرسية ، ويجعله قادراً على تقييم الواقع حتى ولو كان مديراً حديثاً.

- أن مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية تتوفر لهم نفس الإمكانيات -وبشكل متقارب جداً - مما يذيب الفروق في تقييمهم للعملية الإدارية .
- يخضع جميع المدراء لتقييم أدائهم حسب برنامج تقييمي موحد من إدارة التعليم بوكالة الغوث ، وعلى هذا فإن الجميع يسعى لتوفير كافة إمكانيات النجاح في إدارته للمدرسة ، وبهذا يحاول الجميع توفير الأفضل ، مما ينعكس إيجاباً على نظرهم لتوافر متطلبات الهندسة الإدارية .

• الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

- والذي ينص على ما سبل تطوير الاتصال الإداري باستخدام أسلوب الهندرة في مدارس وكالة الغوث الدولية ؟
- وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتوجيه سؤال مفتوح لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية ينص على "ما هي مقترحاتك لتطوير الاتصال الإداري" وكانت اجاباتهم على النحو التالي:
- رفع كفاءة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة من خلال عقد دورات مستمرة ومتطورة لتمكين العاملين.
 - تنفيذ الاجتماعات بشكل صحيح حتى تؤدي الغرض التي تمت من أجله.
 - يرى البعض ضرورة توفير قناعة لدى العاملين للتغيير ، وتوفير أجهزة حديثة للعاملين في المدارس للتواصل مع الإدارة ومع أولياء الأمور .
 - عدم ربط البرامج ببعضها البعض واستقلاليتها كون ذلك يعمل على تسهيل التواصل المدرسي ، وكذلك وجود سكرتير متخصص للرد على الرسائل المرسلة .
 - أن يكون بمقدرة المدير فتح الشبكة للعمل في البيت وانجاز بعض الأعمال ، حتى يتسنى له التواصل مع العاملين في المدرسة أثناء الدوام المدرسي باعتباره مشرف مقيم في المدرسة.
 - زيادة وعي المدراء بأهمية التواصل مع جميع العاملين ، و تفعيل الاتصال المدرسي ، وكذلك تفعيل اللجان المدرسية
 - إتباع المدير لسياسة الباب المفتوح والعدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين ، والابتعاد عن المحسوبية ، وتحفيز العاملين أو الطلاب على فتح قنوات اتصال لتحسين عملية التواصل.
 - تنظيم عملية الاتصال بحيث يكون جزء مخصص للإدارة العليا وجزء للعاملين ، ومشاركة العاملين في أمور اتصالية عبر شبكة الانترنت ، بحيث يكون التواصل مباشر من الإدارة العليا إلى العاملين من خلال شبكة الانترنت لتخفيف أعباء مدير المدرسة ، وتوفير حزم sms للتواصل الدائم مع أولياء الأمور والعاملين في المدرسة .

الفصل السادس

التصور المقترح

الفصل السادس

التصور المقترح

بالرجوع إلى نتائج الدراسة نجد أن درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية ليست بالمستوى المطلوب ، وهذا يحول دون كفاءة النظام الإداري وقيامه بالدور المنوط به ، في ظل التطور السريع والتحديات العالمية مما يجعل الاتصال الإداري بحاجة للتطوير والتحديث ليتناسب مع التحديات العصرية والانفجار المعرفي ونظم المعلومات والاتصالات الحديثة . وفي ضوء منهجية إعادة الهندسة والتي تم طرحها ومناقشتها في الدراسة الحالية يحاول الفصل الحالي الخروج بتصور مقترح لتطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الهندرة، ويتناول الفصل الحالي :

1. مبررات التصور .
2. أهداف التصور .
3. إمكانية تطبيق التصور .
4. مراحل مقترحة لتطبيق هذا التصور .

مبررات التصور المقترح :

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة لتطوير الاتصال الإداري باستخدام الهندرة الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية على اعتبار أن:

1. التكنولوجيا أمر هام وضروري في جميع المؤسسات خاصة التعليمية .
2. الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يمكن من خلق طرق مبتكرة للعمل .
3. الكفاية البشرية من أهم القضايا الأساسية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .
4. إعداد القيادة الإدارية لقبول وتفعيل التغيير في أساليب الاتصال الإداري المدرسي.
5. تقنية الاتصال الإداري عامل هام لنجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها .
6. ضرورة توفير قواعد البيانات واستخدام نظم المعلومات وشبكات الاتصال لتفعيل الأداء الإداري داخل المدرسة .

أهداف التصور المقترح :

واستناداً للمبررات السابقة ولكي يكون لدى المدرسة القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطوير القدرة على التكامل مع تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني يسعى هذا التصور لتحقيق الأهداف التالية:

1. انجاز الاتصال الإداري المدرسي بسرعة وكفاءة .

2. تطوير مهارات مدير المدرسة والعاملين فيها على استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني.
3. استحداث برامج الكترونية تمكن الإدارة المدرسية من التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
4. تطوير قاعدة بيانات الكترونية توفر معلومات لكل من الطالب والمعلم والإدارة.
- كما ويسعى هذا التصور إلى إدخال عمليات الهندرة في تطوير الاتصال الإداري وذلك من خلال :
 5. دمج بعض العمليات في عملية واحدة .
 6. إضافة عمليات جديدة .
 7. تطوير عمليات قائمة .
 8. إلغاء عمليات غير ضرورية.

ولقد تم وضع هذا التصور بناء على نتائج الدراسة والمقابلة المقننة التي أجرتها الباحثة مع مديري ومديرات وكالة الغوث ، حيث تم تشخيص نقاط الضعف والمشكلات التي تحد من كفاءة الاتصال الإداري ، ثم تحديد آلية مناسبة للحد منها من خلال تحقيق الأهداف السابقة كما يلي:

1- الهدف الأول: انجاز الاتصال الإداري المدرسي بسرعة وكفاءة. و الذي انبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

أ: توظيف الاتصال الإلكتروني في التواصل المدرسي. (تطوير عمليات قائمة) .

مؤشر أداء : أن يستخدم جميع العاملين الاتصال الإلكتروني بكفاءة وذلك من خلال :

- نشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة بين العاملين، واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التطورات الحديثة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للتواصل الإلكتروني .
- وضع البرامج التدريبية حسب حاجة العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي .
- تشجيع المدارس التي تستخدم التقنيات الحديثة في الاتصال وتقديم مخصص مالي تحفيزي لها.
- إلزام المدارس بإنشاء مواقع الكترونية للتواصل مع المجتمع المحلي والمدارس الأخرى.

ب: تفعيل الإجراءات التي تمكن المدير من التواصل دون التقيد بالزمان والمكان. (تطوير عمليات قائمة)

معيار الأداء: زيادة قدرة المدير على تحديد الوقت المناسب لاستلام الرسائل والرد عليها .
دائرة التعليم بوكالة الغوث تتصل بشبكة مع جميع مدارس وكالة الغوث الدولية والمدير لا يستطيع فتح هذه الشبكة والعمل عليها إلا في المدرسة فقط وهذا يعيق عمل المدير حيث لا يتسنى له انجاز

الأعمال المتأخرة عليه في البيت ،مما يؤدي إلى تراكم الأعمال الإدارية وبالتالي يعيق عمله كمشرف مقيم في المدرسة.

ولذلك يجب تعديل عملية الاتصال بحيث:

- يتمكن المدير من فتح البرامج مثل برنامج (الإجازات ،البداء ،تقييم الأداء) في أي وقت وفي أي مكان .
- ربط الحواسيب الموجودة في منازل المديرين والمديرات بالشبكة الرئيسية حتى يتسنى لهم العمل على إنجاز الأعمال المتأخرة و الرد على المراسلات الواردة في البيت .
- توفير برنامج لحماية برامج الاتصال دون إعاقة عمل المدير .
- توفير نظم معلومات(محدثة) في كل مدرسة تيسر عمل المدير وتقلل من حجم المراسلات اليومية التي تصل للمدرسة وتوجهه للالتزام بتبادل المعلومات مع الإدارة العليا وفقاً لخطة موضوعة .

ج- تيسير شروط التواصل عبر الشبكة بدقة وسرعة (إلغاء عمليات غير ضرورية و إضافة عمليات جديدة)

معيار الأداء: يتمكن مدير المدرسة من الحصول على المعلومات والبيانات دون أن تعيقه الإجراءات الروتينية.

لا يتمكن مدير من فتح الشبكة لإرسال أو تلقي رسائل إلا بعد إدخال بعض المعلومات للدائرة مثل (لوائح دوام الطلبة والمعلمين ،التغذية المدرسية وأمور أخرى) ، وذلك يهدف إلزام المديرين بإيصال هذه المعلومات للدائرة وهذا يؤدي إلى إعاقة عمل مدير المدرسة ، ويعيق التواصل وفاعلية الأداء الإداري وللحد من هذه المشكلة ينبغي:

- تحديد أفراد مسئولين عن جمع المعلومات اليومية اللازمة للإدارة العليا ، وإرسالها عبر شبكة اتصال محددة مما يقلل من ارتباط التواصل الإداري بهذه المعلومات .
- توفير شبكة اتصال داخلية (كالبريد الإلكتروني، و رسائل الجوال) لربط المعلمين بالإدارة المدرسية مما يسهل عملية إيصال المعلومات للإدارة بسرعة ودقة .
- توفير قاعدة بيانات تساعد على الدقة والسرعة في الحصول على البيانات.

د- فتح قنوات اتصال الكترونية مباشرة بين المعلمين والإدارة العليا ، يمكن للمدير الاطلاع عليها ومتابعتها.

(دمج بعض العمليات في عملية واحدة) .

معيار الأداء: تدفق المعلومات والتعليمات مباشرة من الإدارة العليا إلى المعلمين في جميع المدارس يومياً.

- فتح قنوات اتصال مباشرة بين المعلمين والإدارة العليا بحيث تصل الرسائل والمعلومات الخاصة بالمعلم مباشرة دون إرسالها للمدير وتحويلها لمعاملة ورقية يطلع عليها المعلمون، على أن تصل الأمور الطارئة عبر رسائل sms ، والأمور الأخرى عبر الانترنت ،وبذلك تقل المراسلات الصادرة من الإدارة العليا للمدير ويقلل من استخدام المعاملات الورقية.
- تحديث المعلومات والتعليمات الخاصة بالمعلمين بصورة مستمرة وفي جميع المجالات مما يسهل الاتصال و يعزز العمل ويسرع من انجازه.

1- الهدف الثاني : تطوير مهارات مدير المدرسة والعاملين فيها على استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني .

و ينبثق عن الأهداف الفرعية التالية:

- 1- رفع كفاءة مديري المدارس والعاملين على استخدام البريد الإلكتروني. (تطوير عمليات قائمة) معيار الأداء : يتقن جميع المدراء والعاملين استخدام البريد الإلكتروني بصورة شخصية دون الاعتماد على سكرتير المدرسة .

على الرغم من وجود دورات تدريبية لتدريب المديرين والعاملين في المدارس على استخدام التقنيات الحديثة واستخدام البريد الإلكتروني ، نجد أن الإقبال على هذه الدورات غير كاف ،خاصة عند المدراء كبار السن والذين يعتمدون على سكرتير المدرسة أو معلم ذو خبرة في هذا المجال للرد على المراسلات التي تصل إليهم عبر البريد الإلكتروني. ولذلك ينبغي على الإدارة العليا :

- إقناع المدراء والعاملين بأهمية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة.
- إلزام كافة المدراء والعاملين بالالتحاق بدورات تدريبية لإتقان استخدام هذه التقنية .
- عقد اختبار لتقييم أداء الملتحقين بالدورات التدريبية .
- أن يكون استخدام هذه التقنية شرط من شروط التقدم لوظيفة مدير أو معلم .
- أن يؤخذ بالاعتبار قدرة المدير أو المعلم على استخدام هذه التقنية عند تقييم أدائه السنوي .
- تكوين فرق عمل وتفعيل روح العمل الجماعي الموحد بحيث يستفيد الفريق من الفرد المميز القادر على التواصل الفعال باستخدام البريد الإلكتروني من أجل تحسين قدراتهم.

ب - تطوير قدرات مديري ومديرات المدارس على إعداد الملفات الإلكترونية (إضافة عمليات جديدة)

معيار الأداء : قدرة المدير على إعداد الملفات الإلكترونية بكفاءة عالية. وذلك من خلال :

- عقد اللقاءات والدروس اللازمة لإزالة المخاوف والغموض ، وتشجيع المدراء على تقبل التغيير ، وتحفيزهم على تقبل كل ما هو جديد ، مما يعزز إقبالهم على استخدام هذه التقنية الحديثة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا المجال .
- إعطاء المدراء دورات متقدمة في تبويب وأرشفة وإعداد الملفات الالكترونية .
- بناء قواعد بيانات ومعلومات وربطها بجميع المدارس مما يوفر سرعة تبادل المعلومات والوصول إليها .
- تحويل معايير الترقية للإدارة ، من حسن الأداء في الوظيفة الحالية (معلم) ، إلى القدرة على القيام بوظائف اتصالية يتطلبها الموقع المهني الجديد ، مما يشجع المعلمين على الإقبال على امتلاك هذه المهارة .

ج- مشاركة المدير في المنتديات التربوية والبحثية (إضافة عمليات جديدة)
معيار الأداء : مدى مشاركة المدراء في المنتديات التربوية بصورة دائمة ومستمرة.
وذلك من خلال :

- تحفيز المدراء على المشاركة في المنتديات التربوية.
- إجراء مسابقات دورية حول أحدث ما توصلت إليه الأبحاث التربوية المنشورة .
- تشجيع المدراء على إجراء البحوث الإجرائية ونشرها في دوريات علمية متخصصة ، ووضع عائد مادي تحفيزي للمشاركين.
- تصميم قاعدة أبحاث مركزية مشتركة بين المدارس تمكنها من تبادل المعلومات والأبحاث والدراسات الحديثة .
- استخدام برامج المساعدات الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب الآلي، لمساعدة جميع العاملين من الحصول على المعلومة بدقة وسرعة على مدار الساعة.

3- الهدف الثالث: استحداث برامج الكترونية تمكن الإدارة المدرسية من التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

و انبثق عن هذا الهدف أهدافاً فرعية وهي:

1- تفعيل التواصل مع أولياء الأمور (إضافة عمليات جديدة)

معيار الأداء : زيادة معدل تواصل ولي أمر التلميذ مع المدرسة في أي زمان ومكان .

- استحداث قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة وأولياء الأمور ، وذلك من خلال فتح صفحة خاصة بكل طالب (بوابة الطالب) عبر البريد الالكتروني ، يتمكن من خلالها ولي أمر الطالب التواصل بصورة دائمة مع المدرسة ومعرفة كل ما يخص ابنه من (درجات ،سلوكيات

،المشكلات التي يتعرض لها) ، وهي صفحة مجانية للتواصل مع الإدارة وبغض النظر عن الزمان والمكان الذي يتواجد فيه ولي الأمر ودون خلق الأعذار بعدم تمكنه من الحضور للمدرسة أو انشغاله أو حتى سفره ،أو الحضور للمدرسة أثناء الدوام المدرسي وإعاقه عمل المعلم مما يشجع أولياء الأمور على التواصل المستمر مع المدرسة، على أن تخصص ميزانية لرسائل sms للتواصل مع أولياء الأمور **للأمر الطارئة فقط** .

- توعية أولياء الأمور بأهمية استخدام تقنية المعلومات وشبكات الاتصال بطريقة صحيحة ، وتشجيعهم على الالتحاق بدورات تدريبية لإتقان استخدام هذه التقنية ، وأن تشارك المدرسة في تدريبهم من خلال المشاركة الفاعلة للمعلمين المتميزين ومؤسسات المجتمع المحلي.
- تمكين المعلمين وذلك بإعطائهم السلطة الكافية للتواصل مع أولياء الأمور ، وتدريبهم على كيفية التواصل مع المجتمع ، وكيفية التعامل مع مشكلات أولياء الأمور وحلها مع إعطائهم بعض الصلاحيات .

ب- فتح قنوات التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة الفاعلة في تعزيز دور المدرسة.

معيار الأداء : زيادة معدل التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل الخبرات والمنافع .

- أن يسهم التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي بتقديم الدعم للمجتمع المدرسي والطلاب وأولياء الأمور من خلال إعداد دورات تدريبية متخصصة في مجال الاتصال واستخدام التقنيات الحديثة.
- التواصل إلكترونياً مع هذه المؤسسات لحثها على المساهمة بتنقيف المجتمع المدرسي وأولياء الأمور وتقديم الدعم الصحي والنفسي من خلال ورش العمل والأيام الصحية وغيرها.
- أن تساهم هذه المؤسسات بتوفير الدعم المادي للمدارس لزيادة قدراتها على امتلاك التقنية والتدريب على استخدامها .

4- الهدف الرابع: تطوير قاعدة بيانات إلكترونية توفر معلومات لكل من الطالب والمعلم والإدارة. (إضافة عمليات جديدة)

1- تيسير شروط الاتصال والتواصل بين المعلم والطالب والإدارة المدرسية.

معيار الأداء : أن يتمكن الطالب من معرفة الأنشطة المطلوبة منه في أي وقت وعلى مدار العام الدراسي .

- تطوير شبكة الاتصال والتواصل بالمدرسة ، بحيث يتم فتح صفحة خاصة بكل معلم ، وأن يكون البريد الإلكتروني للمعلم في متناول أيدي الإدارة المدرسية والطلبة.

- يتم وضع المنهاج الخاص بكل معلم وخطة تنفيذه على الصفحة بحيث يتمكن الطالب و الإدارة من الاطلاع عليه بصورة دائمة.
- وضع الأنشطة البيئية ، والأبحاث المطلوب من الطالب إنجازها ، وكذلك وضع أسئلة إثرائية للمنهاج ، وبطاقات معالجة، واختبارات سابقة يستفيد منها الطالب على مدار العام الدراسي.
- أن يكون بمقدور الطالب التواصل مع المعلم للاستفسار عن أي شيء من خلال هذه الصفحة ، كما يتمكن الطالب الغائب من معرفة ما عليه من أنشطة بيئية مما يدعم قدرات الطالب .
- كما يمكن للمعلم من خلال هذه الصفحة التواصل مع الإدارة بحيث يضع التحضير اليومي للدروس ، والأنشطة المطلوبة منه إلكترونياً للإدارة ، وكذلك إرسال كل ما يتعلق بعمل اللجان المدرسية والأنشطة التي تمت ، والتي ستتم مستقبلاً ، مع تحديد تواريخ لهذه الأنشطة ، مما يسهل ويفعل عملية التواصل مع الإدارة المدرسية .
- الاستعانة بمؤسسات المجتمع المحلي لتدريب الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور على التعامل مع هذه التقنية.

إمكانية تطبيق التصور:

ومن خلال نتائج الدراسة نجد أن درجة توافر متطلبات الهندرة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديريها ومديراتها موجودة بدرجة كبيرة ، أي يوجد أرضية داعمة صلبة من حيث تأييد الإدارة العليا ، ووجود قيادة داعمة للتغيير ، ووجود البيئة المناسبة الداعمة للتغيير ، وتوافر تكنولوجيا المعلومات التي تسهل عملية تطبيق الهندرة ، وكذلك بتوافر فرق عمل لديها استعداد للتطوير الذاتي من أجل إحداث التغيير. كما تتوفر الموارد المادية والبشرية مما يجعل من عملية تطوير الاتصال الإداري باستخدام الهندرة ممكناً . وعلى ذلك فيمكن للإدارة المدرسية أن تسعى لاستخدام مفهوم الهندرة لتطوير عملياتها الإدارية ، والعمل على نشر ثقافة الهندسة من خلال عمل نشرات لتثقيفهم بأهمية هذا المنهج وتطبيقه ، وتذليل الصعوبات التي قد تقف حائلاً دون التنفيذ ، وعمل دورات تدريبية للعاملين ، وتوفير بيانات عن تجارب عالمية في هذا المجال للاستفادة منها في تطبيق هذا المنهج .

وفيما يلي تلخيص لمراحل مقترحة لتطبيق إعادة هندسة الاتصال الإداري من خلال التصور المقترح:

1. التشخيص وتحديد مجالات التطوير من خلال دراسة دقيقة للوضع الحالي للمنظمة لمعرفة مجالات التحسين والتطوير الممكنة .
2. مرحلة التخطيط بهدف فهم العمليات الحالية فهماً دقيقاً لتحديد الشكل الجديد للعمليات المطلوبة.
3. تحديد التعديلات اللازمة وفيها يتم تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة ، ونوع التدريب الذي يجب أن يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة الهندسة .
4. الاقتداء بالنماذج الناجحة للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المؤسسات فيساعد ذلك فريق إعادة الهندسة على الطلاقة والإبداع في التفكير .
5. إعادة تصميم العمليات وذلك بتحديد أكثر من بديل ، على أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع مع إمكانية تطبيقه في المدرسة ، وأن تؤدي إلى تغيير هائل مع قلة في التكلفة . كما ويجب أن تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية.
6. التطبيق والمتابعة : وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ، ويتم تدريب العاملين على العمليات الجديدة بحيث يتم تنفيذها بأقل وقت وتكلفة ممكنين ، كما ويتطلب المتابعة المستمرة وتحديد درجة فاعلية العمليات في تحقيق الأهداف المنشودة .

المقترحات:

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية :

1. معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في تطوير الاتصال الإداري المدرسي في مدارس وكالة الغوث الدولية .
2. دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الإدارة المدرسية .
3. الهندسة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية .
4. اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق مبادئ الهندسة الإدارية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

• القرآن الكريم

1. أبو سمعان ، عماد أحمد (2011) : "درجة التعاون بين الادارة المدرسية والادارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما في محافظة غزة" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين .
2. أبو الغنم ،خالد محمد (2002) : "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الاداري للأدوات الحكومية في لاء نيبان" ،مؤتة للبحوث والدراسات ،مجلد17 ،عدد7 ، ص223-239.
3. أبو ناصر ، فتحي محمد (2008) : "مدخل إلى الادارة التربوية النظريات والمهارات" ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
4. أبو الوفا ،جمال وحسين ،عبد العظيم (2000) : "اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية" ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،مصر.
5. أسعد ، وليد أحمد (2008) : الادارة التعليمية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع
6. أسعد ،وليد (2005) : "الإدارة المدرسية" ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
7. اسماعيل ، محمود حسن (2003) : مبادئ علم الاتصال ونظريات. الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
8. الأسمر ،هنادي (2000) : "مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديرات المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان ،الأردن .
9. الأغا، إحسان (1997) "البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته"، مطبعة الرنتيسي، غزة، فلسطين.
10. بدر، عبد الرحمن(1984): "مناهج البحث العلمي"،وكالة المطبوعات ،الكويت
11. البدري ، طارق عبد الحميد (2008) : "تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي" ، دار الفكر، عمان .
12. بني عيسى، هيثم محمد فلاح.(2009). "مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية، لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

13. الثبتي، جويبر، وعقيل، حمزة: (2002) "نموذج إعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديمي" دراسة حاله، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (8)، العدد الثالث
14. الجاسم، جعفر (2005): "تكنولوجيا المعلومات"، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن .
15. جردات، عبد الناصر وآخرون (2009): "تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
16. جلاب، إحسان دهش (2011): "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
17. الحارثي، سعاد بنت فهد (2002): "نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، السعودية.
18. الحارثي، محمد بن عريض بن عيد (1999): "الاتصال الإداري الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع المأمول"، مجلة رسالة الخليج العربي، مجلد 1، عدد 39، ص 219-237 .
19. حراحشة، فواز (2009): "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42 سنة 7 على الموقع www.ulum.n
20. الحريري، رافدة، جلال، محمود، وإبراهيم محمد (2007): "الإدارة والتخطيط التربوي"، دار الفكر، عمان .
21. الحريري، رافدة (2010): "فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر، عمان، الأردن .
22. الحريري، رافدة (2008): "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
23. حريم، حسين (2004): "السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن .
24. حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين (2010): "الإدارة التربوية" دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
25. حسين، سلامة عبد العظيم (2007): "ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر .

26. حسين ،سلامة عبد العظيم (2004) : "اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية"الفعالة ،دار الفكر ،عمان ،الأردن .مكرر،
27. حلمي، فؤاد أحمد. (2003). "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد (8) ، ص 219 - 293 .
28. الحمدان ،جاسم محمد ،العنزي ،فهد معيوف (2008) : "الادارة الالكترونية في عملية الاتصال الاداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت (أهميتها ومعوقاتا ومقترحات لتطبيقها) "،مجلة رسالة الخليج العربي ،العدد 15 ،ص93-134 .
29. حمدي، موسى بن عبد الله(2008): "الصعوبات التي تواجه استخدام الادارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة أم القرى، السعودية
30. حمود ، خضير كاظم (2010) : "الاتصال الفعال في ادارة الاعمال "، ط1 ، دار صفاء للنشر ،عمان ، الأردن).
31. حنفي، عبد الغفار(2002): " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
32. حنون ،نادية مراد يوسف (2010) : "درجة استخدام الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات "،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس ،فلسطين .
33. الحيلة ،محمد (2001) : "التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية" ،دار الكتاب الجامعي ،العين ،الإمارات العربية المتحدة .
34. الخزاولة ، محمد سليمان (2011) : "دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل لبيت ، مجلة الجامعة الإسلامية" ، مجلد 19 ، عدد 1 ، ص 539-566 .
35. خليل ،سالمة أحمد محمود (2001) : "الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية " ، دراسة ميدانية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ،المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات) ،جامعة عين شمس ،دار الفكر العربي ،القاهرة .
36. الخواجا ،ماجد عبد العزيز عيسى (2008): "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان:الأردن ،

37. الدجني ،إياد علي (2010) : "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي " دراسة حالة " ،دراسة علمية ،الجامعة الاسلامية ،غزة.
38. درنة ،وليد بن فؤاد (2007) : "استخدام التقنيات الحديثة في ادارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين في المدينة وجدة" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية .
39. الدعس، زياد(2009): "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
40. الدعليج ، إبراهيم عبد العزيز (2009) : "الإدارة العامة والإدارة التربوية" ، الرواد.
41. الدويك ، تيسير ، ياسين حسين ، عدس محمد عبد الرحيم ، الدويك ، محمد فهمي (بدون) : "أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي" ، دار الفكر ، عمان.
42. دياب، إسماعيل : (2001) "الإدارة المدرسية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
43. الديحاني، سلطان غالب. (2009). "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، دراسة علمية جامعة الكويت. <http://www.paaet.edu.kw/old/teacher> : على الموقع تاريخ الدخول للموقع:2010/12/5
44. الرب، سيد محمد(2009): "موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
45. ربيع ،هادي مشعان (2006) : "المدير المدرسي الناجح" ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
46. رفاعي ،ممدوح عبد العزيز (2006) : "إعادة هندسة العمليات" ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،مجلة الدراسات والابحاث التجارية ،جامعة بنها
47. الزغبي ،خالد (2005) : "أثر توافر مهارات الاتصال الرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري " ،مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد 32 ،عدد2 ،ص353-371 .
48. زقوت ، نبيل عبدالله (2007) : "تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين و المديرين والمعلمين" ، رسالة علمية غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة
49. زويدان ،أمل و مبارز ،منال (2007) : "التقنية في التعليم مقدمات أساسية للطالب المعلم" ،دار الفكر ،عمان .
50. السالمي ،علاء عبد الرازق (2006) : "الإدارة الالكترونية" ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن .

51. السالمي والدباغ ،علاء عبد الرازق ورياض (2001) : "تقنيات المعلومات الإدارية" ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،الأردن
52. ستراك، رياض.(2004) (: "دراسات في الادارة التربوية"،ط1، دار وائل للطباعة والنشر،عمان.
53. ستراك، رياض، خرابشة، عمر(2004):" بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري
54. للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية"،دراسة علمية منشورة، دار وائل للطباعة والنشر،عمان
55. سعادة ،جودت و السرطاوي وعادل (2007) : "استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم" ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
56. السكارنة ،بلال خلف (2009) : "التطوير التنظيمي والإداري" ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
57. سلام ، عبد الحميد عبد الله (1985) : " ،دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرار في الإدارة التعليمية " ، مركز البحوث التربوية ،الدوحة ، قطر .
58. السلطان ،فهد بن صالح (2001) : "إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق" ،الرياض ،المملكة العربية السعودية .
59. السميري ، مريم عبد ربه (2009) : "درجة توافر متطلبات الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية ،غزة
60. شمس الدين ، محمد علي ، والفقي ، اسماعيل محمد (2007) : "السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية" ، دار الفكر ، عمان .
61. الشناق ،عبد السلام (2010) : "دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "،ط1، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن
62. الشهراني، صفية بنت محمد بن قاسم.(2007). "إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة المعلومات" ، أنموذج مقترح لجامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة ،مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
63. الشوبكي ، مازن جهاد إسماعيل (2010) : "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر ،غزة ،فلسطين .
64. عامر ،طارق (2007) :التعليم والمدرسة الالكترونية ، دار سحاب للنشر والتوزيع ،مصر .

65. عامر ،سامح عبد المطلب و قنديل ،علاء محمد سيد (2010) : "التطوير التنظيمي" ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان ،الأردن .
66. عايش ، أحمد جميل (2009) : "إدارة المدرسة" ، دار المسيرة ، عمان .
67. عباس، طارق (2004): " مجتمع المعلومات الرقمي " ، المركز الأصلي للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
68. عبود ،حارث (2009) : "الاتصال التربوي" ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن .
69. عدنان، عبير (1993) : "مدى كفاءة نظام الاتصال الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك عبد العزيز ،الرياض ،السعودية.
70. العتيبي ،ضرار ولحوراني ،نضال وخريس ،ابراهيم (2007) : "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن" ، ط1 ،دار اليازوري ، عمان
71. العتيبي، سعد مرزوق، الحمالي، راشد محمد.(2004). "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد في الفترة بين 15-17 مايو.
72. العجمي، محمد حسين. (2008) : "استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
73. العجمي، محمد (2001) : "الإدارة المدرسية" ، ط 1، دار الفكر العربي للطبع وللنشر ،القاهرة.
74. العجمي، محمد حسين. (2008). : "استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
75. عدنان ،عبير يوسف (1993) : "مدى كفاءة النظام الإداري في عمادة القبول والتسجيل بجامعة الملك سعود" ،مجلة العلوم التربوية والنفسية ، البحرين
76. عريفج، سامي (2001) : " الإدارة التربوية المعاصرة" ، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
77. عطوى، جودت (2010) : "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، ط 1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
78. عليمات ، صالح ناصر (2007) : " العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية" دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، رام الله، فلسطين.
79. عمر ،أيمن علي محمود (2003) : "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطوير الأداء بشركة الاسكندرية الوطنية للحديد والصلب" ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الزقازيق ،القاهرة ،مصر .

80. عون ،وفاء(): "أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود"، دراسة علمية ، انظر www.ksu.edu.sa تاريخ الدخول للموقع: 2010/12/28
81. عيادات ،يوسف أحمد (2004) : "الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
82. عياصرة ، علي ، الفاضل ، محمد محمود العودة (2006) : "الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار ، عمان .
83. طيش، مصعب.(2008): "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
84. الطويل، هاني (2001) : "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي" ، ط 3، دار وائل للنشر ،الأردن.
85. الفراء، نعيم(2008): تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الالكترونية:، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
86. فهمي، فاروق(2010): المنظومية والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعلم www.satlcentral.com/Arabic-materials/document/handara.do
87. (تاريخ الدخول للموقع: 2010-9-25)
88. الفيروز أبادي، محمد الدين محمد بن يعقوب (: 1983) : "القاموس المحيط" ، جزء (4)، دار الفكر، بيروت.
89. القريوتي ،محمد قاسم (2001) : "مبادئ الإدارة " النظريات والعمليات والوظائف " ، ط 1 ، دار صفاء ، عمان - الأردن .
90. القصيمي، محمد" : (2009) تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا _المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان " إدارة منظمات الأعمال :التحديات العالمية المعاصرة"، عمان.
91. قوي بوحنية،(2007): "إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة": مجلة الباحث ،عدد 5 137-145 =<http://www.google.ps/search?hl=ar&q> تاريخ الدخول للموقع: 2010/12/10.

92. الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2004). " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال"، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن .
93. كنعان ، نواف (2009) : " القيادة الإدارية" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن .
94. كيلادا، جوزيف : (2004) تعريب : سرور علي سرور، " تكامل إعادة الهندسة مع إدارة_ الجودة الشاملة"، دار المريخ، الرياض.
95. اللوزي، موسى (1999) : " الاتصالات الإدارية في المؤسسات الاردنية: ، مجلة ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد (15) .
96. اللوزي ،مرسي (1999) : "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " ، ط (1)، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
97. اللوزي، موسى : (2002) . "التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى" ، دار وائل للنشر، عمان
98. لوينثال، جفري : (2002) ترجمة :الدخيل الله، خالد بن عبد الله، . "إعادة هندسة المنظمة _منهج الخطوة بخطوة" ، دار المريخ، الرياض .
99. مصطفى ،يوسف عبد المعطي (2007) : "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد" ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر .
100. مصطفى، يوسف عبدالمعطي. (2002). "أ نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي" ،مجلة التربية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة، والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد (6) ، ص 115 - 157 .
101. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (2002) : " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية .
102. المعايطه، رقية.(2007)::الارجونوميكا :هندسة البشر"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
103. المعايطه ، رقية عدنان فرحان (2010) : "تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات" ،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والتقنية ،مجلد 2 ، عدد 1 .
104. ----- (2002) المنجد في اللغة، المطبعة الكاثوليكية، ط 39 ، بيروت ، لبنان، دار المشرق .
105. الننتشة ،حازم عبد العزيز (2009) : "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الخليل ،فلسطين .
106. النصور ، مروان و الشبلي ،هيثم محمود (2009) : "إدارة المنشآت المعاصرة" ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .

107. هامر، مايكل، جيمس شامبي. (1995). " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة"
ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العالمي، شعاع القاهرة
108. هامر، مايكل، جيمس شامبي. (2000). "ثورة الهندسة". ترجمة حسين فلاح، ط 1، دار
آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض
109. هامر، مايكل، وستيفن ستانتن. (2000). "ثورة إعادة الهندسة." - دليل إلى ثورة إعادة
الهندسة. ترجمة حسن الفلاحي، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

1. Abdous, M and, Wu. He, (2008): **"A frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A Case Study of Distance Learning Exam Scheduling and Distribution"**, Old Dominion University, USA international review of research in open and distance learning, (<http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/535/1138>).
2. Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M. (2007): **"Business Process Reengineering: Critical Factors in Higher Education"**. Management Journal of Bradford, (<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1610786&show=html>).
3. Attaran, Mohsen (2004): **"Exploring the Relationship between Information Technology and Business Process Reengineering"**, Information & Management Journal ،NO. 41, Vol. 41, No.5, pp.585-597.
4. Dennis, Alan, R.; Carte, Traci, A. and Kelly, Gigi, G. (2003): **"Breaking the Rules: Success and Failure in Groupware-Supported Business Process Reengineering"**, Decision Support Systems Journal, NO. 36.
5. Diaz, G. (2005): **"A Methodology to Facilitate Continuous Improvement in the Services Provided by the Facilities Department at UPRM"**, M.S. University of Puerto Rico, Mayaguez Puerto Rico. MAI 43/02. (p. 601).
6. Gunasekaran, A. and Kobu. B. (2002): **"Modeling and Analysis of Business Process Reengineering"**, International Journal of Production Research, Vol. 40, No.11, (pp. 2521-2546)
7. Hammer, M. & Champy, J., (1993): **"Reengineering the Corporation – A Manifests for Business Revolution"**, New York: Harper Collins Books.
8. Harrison, Teresa, M. (2002): **"Communication means and participative decision making "an exploratory study"**, (www.blackwell-synergy.com/doi/abs).
9. Ijaiya, N.Y.S., (2004): **"Re-Engineering Educational Management for Quality Education in Kwara State, Nigeria"**, International Journal of Educational Management (IJEM), Vol. 3, 2004.

10. Jang, K. J. (2003): **“A Model Decomposition Approach for A Manufacturing Enterprise in Business Process Reengineering”**, Computer Integrated Manufacturing Journal, Vol. 16, No.3, (pp. 210-218).
11. Jerva, Mark (2001): **“BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration , Topics in Health Information Management”**, Vol.
12. Kadel, Stephanie, (1994): **“Reengineering High Schools for Students Success”**, School of Education, University of North Carolina at Greensboro, USA.
13. Olalla, Marta Fossas, (2000) **“Information Technology in Levent, V. (1998): “A model Management Approach to Business Process Reengineering”**, London, Journal of Management Information System, Vol. 15, No.1,(PP. 187-212).
14. Osin, L., and Lesgold, A. (1996): **“A Proposal for the Reengineering of the Educational System, Review of Educational Research”**, (<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1161171>).
15. Nakpodia, E. D., (2010): **“The Influence of Communication on Administration of Secondary Schools in Delta State, Nigeria”**, International NGO Journal Vol. 5(8), (pp. 194-198), (<http://www.academicjournals.org/INGOJ>).
16. Raubenheimer, J. (2005): **“Leadership Roles in Academic Information Service Enterprises: The attitudes of Library Staff towards a Reengineered leadership Driven Enterprise”**, University of South Africa. South Africa. MAI 46/01, (<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1154/Thesis.PDF?sequence>
17. Raymond, I. and Bergeron, F. (1998): **“Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical Study in Canadian Context”**. Journal of Small Business Management, Vol. 36. 1, (PP 72-86).
18. Robertson, L. (2001): **“The Relationship of Communication Style of Public Schools Principles in West Virginia and Their School's Climate to Student Achievement”**, Dissertation Abstracts International. (A), 61, (pp.46-63).
19. Weller, L. David, (1998): **“Unlocking the culture for quality schools: reengineering”**, International Journal of Educational Management, 12/6, (PP. 250–259).

الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية
- الاستبانة في صورتها النهائية
- كشف بأسماء السادة المحكمين
- كتاب تسهيل مهمة باحث

ملحق رقم (1)
الاستبانة في صورتها الأولية
بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

السيد /ة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / حكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة باستخدام أسلوب " الهندرة "

بهدف التعرف على سبل تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة

باستخدام مفهوم الهندرة (الهندسة الإدارية).

ولهذا الغرض قد تم بناء هذه الاستبانة في محورين :

• **المحور الأول :** درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها

• **المحور الثاني :** درجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية بمدارس وكالة الغوث .

وسيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011 -2012م

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة ، وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.

- صلاحية الفقرات ووضوحها.

- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

- أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أمل محمد أبو رحمة

المجال الثاني: درجة توافر متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية :

1. وجود قيادة داعمة للتغيير :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تسعى إدارة المدرسة لتبني أهداف نوعية لتحسين جودة العمل					
2.	تعيد إدارة المدرسة النظر في القرارات المعلنة عند الضرورة					
3.	لدى إدارة المدرسة رغبة واستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية					
4.	لدى إدارة المدرسة القدرة على تطوير قدراتها لمواجهة المنافسة الشديدة مع المدارس الأخرى					
5.	لدى إدارة المدرسة القدرة على قيادة فرق عمل موجهة ذاتياً					
6.	لدى إدارة المدرسة الرغبة في تأهيل عاملين لخوض تجربة التغيير					
7.	تسعى إدارة المدرسة للاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط الجيد للأنشطة					
8.	تسعى إدارة المدرسة للتحسين المستمر للإجراءات الإدارية للتقليل من أخطاء العمل					
9.	تعمل إدارة المدرسة على اطلاع العاملين على المستجدات في العمل					
10.	تتبنى إدارة المدرسة أسلوب فرق العمل لمناقشة أمور المدرسة					
11.	تسعى إدارة المدرسة إلى تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى شكل آخر قليل المستويات					
12.	تسعى إدارة المدرسة إلى تقليل خوف الأفراد من الفشل					
13.	تساعد إدارة المدرسة على نشر معلومات خاصة بالعمل وتعميم ثقافة التغيير في المدرسة					

2. عوامل بيئية داعمة للتغيير :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار					
2.	توفر الإدارة العليا ميزانية ملائمة للتعليم والتدريب					
3.	توفر الإدارة العليا ميزانية لاستخدام التكنولوجيا المناسبة					
4.	تسعى الإدارة المدرسية إلى تحفيز العاملين من خلال تطوير نظام حوافز داعمة					
5.	يتوفر في المنطقة قاعدة بيانات مشتركة تسهل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب					
6.	يوجد في المدرسة شبكة انترنت متطورة					
7.	يوجد في المدرسة قاعة مختبرات حاسوب حديثة					
8.	تمتلك المدرسة برامج الكترونية لتطوير العمل الإداري					
9.	تمتلك المدرسة مختبرات علمية متخصصة					
10	يوجد في المدرسة مكتبة الكترونية تضم مصادر متنوعة للمعرفة					
11	تمتلك المدرسة ملاعب وساحات مناسبة					
12	يوجد في المدرسة قاعة خاصة لتكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية المتطورة					

3. توافر تكنولوجيا المعلومات :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تسعى إدارة المدرسة لتوعية جميع العاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات					
2.	يتوفر في المدرسة أفراد قادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات					
3.	تسعى إدارة المدرسة لجذب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة التكنولوجية للمشاركة الفاعلة في التطوير					
4.	تمتلك المدرسة التكنولوجيا التي تعمل على إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة					
5.	يتوفر طاقم فني متخصص لصيانة وتطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة					
6.	يتوفر في المدرسة تسهيلات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على إحداث التدفق المناسب للمعلومات					
7.	تسعى إدارة المدرسة لرفع كفاءة العاملين على التعامل مع التقنيات الحديثة					
8.	يتوفر في المدرسة أنظمة معلومات تعمل على إيجاد الاتساق والتعاون بين الأفراد					
9.	تساهم تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في المدرسة على تحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرارات					
10.	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال الصعبة في الوقت المحدد					
11.	تكنولوجيا المعلومات المتاحة في المدرسة تسهل الاتصال بالإدارة العليا إلكترونياً					

4. الرؤية الإستراتيجية :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	يتم تحديد رؤية المدرسة من خلال تقييم دقيق لقدرات وأنشطة المنافسين					
2.	تسعى إدارة المدرسة إلى توصيل الرؤيا للعاملين وكسب التزامهم بها					
3.	تسعى إدارة المدرسة للتميز من خلال وضع رؤية إستراتيجية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التطوير					
4.	تمتلك الإدارة القدرة على العمل وفق رؤية واضحة المعالم					
5.	تسعى الرؤية الموضوعية لدفع الأهداف الإستراتيجية لتصل لمستوى العمليات					
6.	تسعى الرؤية لخلق عاملين لديهم ثقافة داعمة للتغيير وفقاً لأهداف المدرسة وأهداف الأفراد وأدوارهم					
7.	تفتح الرؤية قنوات اتصال فاعلة بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وفريق العمل					
8.	تسعى الإدارة المدرسية لتطوير أنشطة تسهل الاتصال المفتوح مع جميع فرق العمل					
9.	تعمل إدارة المدرسة استناداً الى إرضاء توقعات المجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية عالية					

5. الأفراد وفرق العمل :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	توفر الإدارة التدريب والتعليم لمساعدة العاملين على فهم العمليات الجديدة					
2.	يتوفر في المدرسة فريق عمل إداري يقود نفسه دون الحاجة إلى قائد نظامي					
3.	يتوفر في المدرسة عاملين ذوي معرفة وقدرة على الانفتاح للتغيير					
4.	تسمح إدارة المدرسة للأفراد بحرية التصرف للتعبير عن أفكارهم ضمن ضوابط معينة					
5.	تسعى إدارة المدرسة لعمل برامج من أجل التدريب والتعليم على كيفية التعامل مع التغيير					
6.	يوجد في المدرسة برامج لتطوير الأفراد للتعامل مع البيئة المتغيرة					
7.	تعطي إدارة المدرسة قدراً من الحرية للمدرسين لتحمل المسؤولية في عملية تحسين المدرسة					
8.	تعطي إدارة المدرسة الأفراد الدعم النفسي المناسب للقيام بعملهم على الوجه الأقصى					
9.	تساعد إدارة المدرسة في خلق التفاعلات الاجتماعية من أجل تحقيق رؤية المدرسة					
10.	لدى الأفراد العاملين في المدرسة قدرة لتطوير وتنفيذ التغيير					
11.	تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار					

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

السيدة/ة : مدير المدرسة .. ، .. ، حفظه الله ... ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...، وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات قطاع غزة باستخدام أسلوب الهندسة (الهندسة الادارية) " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - قسم أصول التربية ، تخصص (إدارة تربوية) من الجامعة الإسلامية بغزة . ومن أجل جمع البيانات اللازمة قامت الباحثة ببناء هذه الاستبانة - التي بين أيديكم - حيث عالجت محورين :

- المحور الأول : درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها.
- المحور الثاني : درجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية بمدارس وكالة الغوث. وإن تعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، لذا أرجو الإجابة عن كل الفقرات بدقة و موضوعية، علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، راجياً منكم التعاون الصادق لإنجاح هذه الدراسة.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

أمل محمد أبو رحمة

أولاً : بيانات عامة : ضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة لكل بند :

- الجنس : ذكر () ، أنثى () .
 - المؤهل العملي : بكالوريوس () ، ماجستير () ، دكتوراه () .
 - سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية : أقل من 5 سنوات () ، من 5 الى 10 () ، أكثر من 10 سنوات () .

ثانياً : فقرات الاستبانة :

المجال الأول : فعالية الاتصال الإداري :

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	الفقرات
					1. امتلاك مهارة صياغة الرسائل الالكترونية باستخدام الحاسوب.
					2. أتبادل الرسائل الالكترونية مع العاملين أثناء الدوام وخارجه.
					3. استخدم البريد الالكتروني في إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية بسرعة.
					4. أستخدم الاتصال والتواصل الالكتروني يومياً مع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي.
					5. أطور قدراتي على استخدام وسائل توفر سرعة التواصل مع الآخرين.
					6. أستخدم قواعد البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة .
					7. أشارك بفاعلية في المنديات التربوية على شبكة الانترنت.
					8. أنظم دورات لتأهيل العاملين في مدرستي لاستخدام البريد الالكتروني والانترنت.
					9. أشجع الكادر التعليمي على استخدام الحاسوب في صياغة الرسائل الاتصالية.

					10	أضمن رسائل مرفقات صوتية أو صور لتدعيم الفكرة.
					11	أستخدم نظام المجموعات في إرسال عدة رسائل والرد عليها في نفس الوقت.
					12	تشارك المدرسة في خدمة الرسائل القصيرة (SMS) للتواصل مع العاملين فيها.
					13	أستخدم التقنية التي تعمل على تحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة ، أو الترجمة الآنية للرسالة.
					14	أراعي مناسبة محتوى رسائل للمستوى الثقافي والعلمي لمن أتواصل معهم.
					15	أوظف تقنيات الاتصال الحديثة لانجاز الأعمال في الوقت المناسب.
					16	أستخدم تقنيات الاتصال الحديثة لتحسين أداء العاملين في المدرسة .
					17	أوفر وسائل اتصال حديثة تمكن من التواصل مع المدارس الأخرى.
					18	أوفر موقع الكتروني خاص بالمدرسة لتبادل المعلومات والتواصل مع العاملين والطلبة
					19	يوجد في المدرسة مختبرات حاسوب فاعلة ومفعلة .
					20	أتواصل مع الكادر المدرسي عبر شبكة الانترنت.
					21	أوظف جهاز ناسوخ (فاكس) يسهل عملية التواصل في المدرسة.
					22	أوفر مبرمجين في مجال الحاسوب والاتصالات
					23	أسعى لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.
					24	تقوم إدارة المدرسة بصيانة وقائية دورية لتقنيات الاتصال المتوفرة فيها .

المجال الثاني: درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية :

6. وجود قيادة داعمة للتغيير :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تتبنى إدارة المدرسة أهدافاً نوعية لتحسين جودة العمل.					
2.	تعيد إدارة المدرسة النظر في القرارات المعلنة عند الضرورة.					
3.	تدعم إدارة المدرسة القيام بتغيير جذري على العمليات الإدارية .					
4.	تطور إدارة المدرسة قدراتها لمواجهة المنافسة مع المدارس الأخرى.					
5.	تقود إدارة المدرسة فرق عمل موجهة ذاتياً.					
6.	تؤهل إدارة المدرسة العاملين لخوض تجربة التغيير.					
7.	تقوم إدارة المدرسة بالاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط الجيد للأنشطة.					
8.	تحسن الإدارة المدرسية باستمرار الإجراءات الإدارية للتقليل من أخطاء العمل.					
9.	تطلع إدارة المدرسة العاملين على المستجدات في العمل					
10.	تتبنى إدارة المدرسة أسلوب فرق العمل للتخطيط للأعمال وتنفيذها.					
11.	تطور إدارة المدرسة الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات .					
12.	تشجع إدارة المدرسة موظفيها على اخذ زمام المبادرة وعدم الخوف من الفشل .					
13.	تنشر إدارة المدرسة معلومات تعزز ثقافة التغيير في المدرسة .					

7. عوامل بيئية داعمة للتغيير :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار في العمل.					
2.	تخصص الإدارة العليا ميزانية ملائمة للتعليم والتدريب.					
3.	توفر الإدارة العليا ميزانية لاستخدام التكنولوجيا المناسبة					
4.	تسعى الإدارة المدرسية إلى تحفيز العاملين من خلال تطوير نظام حوافز داعمة.					
5.	يتوفر في المدرسة قاعدة بيانات مشتركة تسهل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.					
6.	يوجد في المدرسة قاعة مختبرات حاسوب حديثة.					
7.	يوجد في المدرسة شبكة انترنت متطورة.					
8.	تمتلك المدرسة برامج الكترونية لتطوير العمل الإداري.					
9.	تمتلك المدرسة قاعة للوسائط المتعددة.					
10.	يوجد في المدرسة مكتبة الكترونية تضم مصادر متنوعة للمعرفة.					
11.	تشارك المدرسة في قواعد بيانات الكترونية .					
12.	يوجد في المدرسة قاعة خاصة لتكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية المتطورة.					
13.	تنظم المدرسة مسابقات خاصة بالمدرسين والطلبة حول استخدام التكنولوجيا الحديثة.					

8. توافر تكنولوجيا المعلومات :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تتبنى إدارة المدرسة برامج لتوعية جميع العاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات.					
2.	يتوفر في المدرسة أفراد قادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
3.	تشجع إدارة المدرسة الأفراد الذين يمتلكون المعرفة التكنولوجية للمشاركة الفاعلة في التطوير.					
4.	تمتلك المدرسة التكنولوجيا التي تعمل على إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة.					
5.	يتوفر طاقم فني متخصص لصيانة وتطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة.					
6.	تساهم تكنولوجيا المعلومات بتدفق المعلومات في المدرسة بشكل مناسب.					
7.	تتبنى إدارة المدرسة برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين على التعامل مع التقنيات الحديثة.					
8.	يتوفر في المدرسة أنظمة معلومات تعمل على إيجاد الاتساق والتعاون بين الأفراد.					
9.	تسهم تكنولوجيا المعلومات المتوافرة في المدرسة في سرعة اتخاذ القرارات.					
10.	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال الصعبة في الوقت المحدد.					
11.	تكنولوجيا المعلومات المتاحة في المدرسة تسهل الاتصال بالإدارة العليا إلكترونياً.					

9. الرؤية الإستراتيجية :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تضع إدارة المدرسة رؤية إستراتيجية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التميز.					
2.	يتم تحديد رؤية المدرسة من خلال تقييم دقيق لقدرات وأنشطة المنافسين .					
3.	تتقل إدارة المدرسة الرؤية للعاملين وتحثهم على الالتزام بها.					
4.	تحول إدارة المدرسة الرؤية الإستراتيجية إلى رسالة واضحة.					
5.	توجه الرؤية الموضوعية الأهداف الإستراتيجية لتصل لمستوى العمليات التنفيذية .					
6.	توجه الرؤية العاملين في المدرسة نحو ثقافة داعمة للتغيير وفقاً لأهداف المدرسة وأهداف الأفراد وأدوارهم					
7.	توفر الرؤية قنوات التواصل الفعال بين الإدارة وفريق العمل.					
8.	تساعد إدارة المدرسة في خلق التفاعلات الاجتماعية من أجل تحقيق رؤية المدرسة.					
9.	تستند رؤية المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي					

10. الأفراد وفرق العمل :

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	توفر إدارة المدرسة التدريب والتعليم لمساعدة العاملين على فهم العمليات الجديدة.					
2.	يتوفر في المدرسة فريق عمل إداري يقود نفسه دون الحاجة إلى قائد نظامي.					
3.	يتوفر في المدرسة عاملين ذوي معرفة وقدرة على الانفتاح للتغيير.					
4.	تسمح إدارة المدرسة للأفراد بحرية التصرف للتعبير عن أفكارهم ضمن ضوابط معينة.					
5.	تتبنى إدارة المدرسة برامج للتدريب والتعليم على كيفية التعامل مع التغيير.					
6.	يوجد في المدرسة برامج لتطوير الأفراد للتعامل مع البيئة المتغيرة.					
7.	تعطي إدارة المدرسة قدراً من الحرية للمدرسين لتحمل المسؤولية في عملية تحسين المدرسة.					
8.	تعطي إدارة المدرسة الأفراد الدعم النفسي المناسب للقيام بعملهم على الوجه الأقصى.					
9.	لدى الأفراد العاملين في المدرسة قدرة على تطوير وتنفيذ التغيير.					
10.	تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار.					

ملحق رقم (3)
كشف بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د.فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2	د.عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
3	د.حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
4	د.فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
5	د.سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
6	ا.عرفات العف	الجامعة الإسلامية
7	ا.رجاء الدين طموس	الجامعة الإسلامية
8	د.إبراهيم الاسطل	الجامعة الإسلامية
9	د.احمد أبو الخبر	جامعة القدس المفتوحة
10	د.زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
11	د.محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
12	د.ياسر منصور	جامعة الأزهر
13	د.سعد نبهان	وكالة الغوث الدوائية
14	د.نبيل الصالحي	وكالة الغوث الدوائية
15	د.خميس العفيفي	وكالة الغوث الدوائية
16	د.رائد الحجار	جامعة الأقصى

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة باحث

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مؤلف داخلي: 4150

عمادة الدراسات العليا

رقم: 201/01/6

التاريخ: 201/01/6

Date:

الأخ الدكتور/ مدير برنامج التعليم بوكالة شئون تكنولوجيا غزة حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد، وبعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي تقدمت بها لبحث في

تطوير عمارة الدراسات العليا لتكنولوجيا شئون تكنولوجيا غزة، وترجو من سيديكم التكرم بتقديم

التعليقات على عمل محمد علي أبو راحة، برقم الجامعي 320099-463 المصححة في برنامج ماجستير

كتابة التربية تخصص أصول التربية/ الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطوير شئون تكنولوجيا

الماجستير والتخصص على النحو التالي: التي تساعد في إعدادها والتنسيقية -

تطوير الاتصال الإلكتروني في مدارس وكالة شئون تكنولوجيا غزة باستخدام أدوات

التكنولوجيا

وإله وفي الشكر،

تعمير الدراسات العليا

أ.أ. محمد علي العبد

السيد مدير برنامج الدراسات العليا
السلامة العامة
لجنة الدراسات العليا
201/01/6