

درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس
الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات

إعداد

نادية مراد يوسف حنون

إشراف

الدكتور علي حسن حبايب

الدكتور حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات.

إعداد

نادية مراد يوسف حنون

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2010/8/22م وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

مشرفاً ورئيساً

- الدكتور علي حسن حباب

مشرفاً ثانياً

- الدكتور حسن محمد تيم

ممتحناً خارجياً

- الأستاذ الدكتور أحمد فهيم جبر

ممتحناً داخلياً

- الدكتور عبد محمد عساف

.....
.....
.....
.....

الإهداء

إلى من كان لهما الفضل في تنشئتي وتعليمي

إلى روح والدتي الطاهرة، التي أنارت دروب حياتي، ومنحتني من معين خيرها
ووفائها، وعلمتني الصبر، والجد، والمثابرة ؛ رحمها الله
و إلى أبي الذي زرع أسمى معاني الحب والخير في قلبي ؛ أطل الله في عمره
إلى من يخفق القلب لرؤيتهم، ويصفو اللقاء بصحبتهم، شركاء طفولتي وشبابي،
الذين قاسموني مشقة العلم، أخوتي وأخواتي؛ وفقهم الله
إلى زينة الحياة وجمالها، ليلي، دعاء، شيماء، أبرار، عرين، محمدأبناء
شقيقي يوسف ؛ حماهم الله وحفظهم من كل سوء
إلى برعم الحب و الأمل الذي حلّ بمنزلنا مكرماً ، رافلاً ، وأنا على أبواب
المناقشة، مراد ابن شقيقي محمد ؛ جعله الله من أبناء السعادة والخير
وأقر به عيون أهله ووطنه
إلى الذين دفع الناس إليهم بقلذات أكبادهم، فرعوهم حق الرعاية، زملائي
وزميلاتي؛ حفظهم الله
إلى رواد الغد، بناء المستقبل، طلائع الفجر، بشائر النصر، الطلبة الأعزاء ؛ رعاهم
الله

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الرسالة

الشكر والتقدير

بعد أن من الله عليّ بإتمام هذه الرسالة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان، إلى الذين وقفوا إلى جانبي بمساعدتهم وتوجيهاتهم، وأخص بالذكر الدكتور علي حبايب و الدكتور حسن تيم اللذين أشرفا على هذه الرسالة، ولم يبخلا عليّ بوقتهما وجهدهما و قدما لي الدعم والإرشاد، والآراء السديدة، والتشجيع وأمداني بالملاحظات القيمة حول هذه الرسالة، لما تميزا به من علم وفير ومعرفة غزيرة ، وسداد رأي، وحسن توجيه ، ومعين عذب دائم العطاء، مما وقفا بجانبني طوال هذه الرحلة العلمية وأضاءا دربي وسهلا ما أغلق عليّ ، فكتب لهذا العمل أن يخرج إلى حيز الوجود وينضم إلى قوائم البحث العلمي بفضل الله تعالى أولاً ثم بإرشادهما، أدامهما الله ذخرًا للعلم والعلماء وأكثر من أمثالهما .

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذين الكريمين عضوي لجنة النقاش الأستاذ الدكتور الفاضل "أحمد فهميم جبر" الممتحن الخارجي من جامعة القدس والدكتور الفاضل "عبد عساف" الممتحن الداخلي من جامعة النجاح الوطنية اللذين وافقا على مناقشة هذه الرسالة، فذلك شرف لي وتتويج لبحثي لما تميزا به من دراية وعلم غزير .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للأستاذ علي حامد نائب مدير الامتحانات في وزارة التربية والتعليم العالي، على ما بذل من جهد من أجل تسهيل مهمتي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وأتوجه أيضاً بالشكر والعرفان والتقدير إلى الأخ الدكتور علي أبو علي على مساعده الدائمة والشكر الموصول إلى جميع مديري ومديرات المدارس الذين تكرموا بإجابة أسئلة الاستبانة .

إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة، إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب: نادية مراد يوسف حنون

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	المخلص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	فرضيات الدراسة
12	حدود الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
14	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة
15	مقدمة
50	أولاً: الدراسات العربية
68	ثانياً: الدراسات الأجنبية
75	مخلص الدراسات السابقة
78	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
79	منهج الدراسة
79	مجتمع الدراسة
79	عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
80	أداة الدراسة
81	صدق الأداة
82	ثبات الأداة
82	إجراءات الدراسة
83	متغيرات الدراسة
84	المعالجات الإحصائية
85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
86	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
94	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
125	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
126	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
130	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
136	ثالثاً: التوصيات
137	المصادر والمراجع
138	أولاً: المراجع العربية
146	المراجع الأجنبية
149	الملحقات
b	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول (1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	80
جدول (2)	معاملات الثبات لأداة الدراسة مجالاتها	82
جدول (3)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرارات مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.	87
جدول (4)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لقرارات مجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.	88
جدول (5)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرارات مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.	89
جدول (6)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لقرارات مجال المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية	90
جدول (7)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرارات مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.	91
جدول (8)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرارات مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.	92
جدول (9)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرارات مجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.	93
جدول (10)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرارات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.	10
جدول (11)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تبعاً لمتغير الجنس.	95

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول (12)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي.	96
جدول (13)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي.	97
جدول (14)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.	99
جدول (15)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية.	100
جدول (16)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية، في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية.	101
جدول (17)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.	103
جدول (18)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.	103
جدول (19)	نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية ، بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.	104
جدول (20)	نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية، بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.	105

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول (21)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرين، وفق متغير مستوى المدرسة.	106
جدول (22)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرين، وفق متغير مستوى المدرسة.	107
جدول (23)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرين، تبعاً لمتغير التخصص	109
جدول (24)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرين، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم.	110
جدول (25)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرين، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم.	111
جدول (26)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.	113
جدول (27)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية، بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية.	114

فهرس الملحقات

الصفحة	الموضوع	الملحقات
150	أسماء المحكمين	ملحق (1)
151	الاستبانة	ملحق (2)
155	أسماء المدارس	ملحق (3)
182	عدد المدارس	ملحق (4)
183	كتاب تسهيل مهمة الطالب	ملحق (5)
184	كتاب الموافقة	ملحق (6)
185	كتاب مديري ومديرات المدارس	ملحق (7)
188-186	الكتب الموجهة الى مديرين المدارس	ملاحق (10+9+8)

درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية
في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات

إعداد

نادية مراد يوسف حنون

إشراف

الدكتور علي حسن حباب

الدكتور حسن محمد تيم

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات ، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة، في استجابات المديرين والمديرات ، سعياً للوقوف على معرفة درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية .

وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية

ما درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس

الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية

في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً

لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، و مستوى المدرسة، والتخصص، وموقع

المديرية)؟

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات ، قوامها (429) تشكل ما نسبته (28 %) من مجتمع الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول، ويتضمن معلومات أولية، والقسم الثاني، ويشمل فقرات الاستبانة، وعددها (35) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، والتنظيم في ضوء الهندسة الإدارية، و التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، و المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، والرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، و الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.

وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا إلى (0.909) فهي قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جداً، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80.4%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط، ولصالح حملة مؤهل (أعلى من بكالوريوس).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة توفير جميع عناصر، ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية، في ممارسة العمليات الإدارية.

- ضرورة اعتماد أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، والتحقق من جودة العمليات الإدارية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يعيش الإنسان اليوم في عالم غير مستقر، ودائم التغيير، نظراً لما يشهده من موجات متتالية من متغيرات، وتحديات، وتطورات سريعة، ومتلاحقة، في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ما يتطلب الأمر من متخذي القرار، البحث المستمر لتعرف المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص، وذلك لمواجهة دون الاصطدام بهذه التحديات وما تحمله من عواقب إيجابية أو سلبية قد تؤثر في وجود تلك المنظمات بشكل أو بآخر، لذا أصبح لزاماً على المهتمين والمعنيين بالإدارة، التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات، والتعامل معها، والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة فاعلة، للارتقاء بمستوى الأداء، والخدمات، ولتحقيق الجودة، والتميز، وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق على الآخرين.

بناء عليه، تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بالتالي يحتم على كل منظمة ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولردم الفجوة بين ما هي عليه، وما يجب أن تكون (عباينة، والطويل، 2009).

كما وتشير الدراسات الحديثة المهمة بتطوير المنظمات، إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، ولعل من أبرزها الهندسة الإدارية مثل دراسة بيير وتشانغ (Paper&Change,2005).

والهندسة الإدارية، أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، مفهوم إداري جديد ظهر في التسعينيات يهدف إلى تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيد، وقد أخذ هذا المفهوم في الانتشار بشكل سريع بين القطاعين الخاص والحكومي (العتيبي، الحمالي، 2004).

وينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، كما ويعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء (Thomes, 1997).

كما و يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات، والهياكل التنظيمية، والقيم والافتراضات بشكل غير تقليدي (مصطفى، 2007).

وتهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتكامل الوظيفي، وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات العملاء الخارجيين بوساطة مجموعة من العاملين ذوي مهارات متنوعة، ويعملون معا من أجل انجاز مهمة محددة، وباستخدام المعلومات المناسبة التي يحتاجونها أي إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، تهتم بالتكامل الأفقي للوظائف داخل المنظمة (Daven Port 1993).

ترى الباحثة وفي الإطار ذاته، أنه أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية، والاقتصادية، للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها ويعتبر أسلوب الهندسة الإدارية أحد الاتجاهات التي فرضت نفسها بقوة، ولاقت قبولاً كبيراً واهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، كاتجاه إداري متطور، لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية، وربحية، وتنافسية تعود على المؤسسات عند تطبيقها، إذ يعتمد على مجموعة من المعايير، والمواصفات، التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات في القطاعات الإنتاجية والخدماتية، وتنمية الموارد البشرية والتدريبية ضمن ما هو متاح من إمكانيات، وباستخدام الوسائل والأدوات المختلفة لقياس ومتابعة ما يطرأ من تحسين على جودة المنتج أو الخدمة.

وبما أن التغيير حاصل لا محالة، بفعل متطلبات المرحلة القادمة من حياة البشرية جمعاء، فمن الضروري أن يبدأ التغيير وبطريقة علمية منظمة في كافة مستويات الإدارة والممارسة في المجتمع، وخاصة ما يرتبط منها بالتعليم، حتى يخرج مواطناً قادراً على الفعل والتعامل مع متغيرات متسارعة في مرحلة قادمة، لم تتحدد ملامحها بعد، يكون فيها مكان يليق بنا (أركارو، 2002).

ويؤكد كمال (2002)، أن قطاع التعليم عامة والمدرسي خاصة، بحاجة إلى إعادة النظر بأهدافه، وبرامجه، وهياكله الإدارية التنظيمية، ليطور مهامه ووظائفه، ويحسّن خدماته ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة، ليوثم الحاجات والمستجدات لكي ينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير.

ويشير حلمي (2003)، أن المنظمات التي تبنت إعادة الهندسة، قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور، وبدأت بفكر ورؤى جديدة، وحققت نجاحات كثيرة، وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال والخدمات والتعليم، ما حفزه على الاقتراب من هذا المدخل واستخدامه في المنظمات التعليمية لتحسين أدائها.

ويضيف السلمي (1998)، أن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات خطوه نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، لتناول المشكلات التي يعاني منها التعليم، وأن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة هندسة عمليات التعليم تزود المهتمين بتحسين التعليم بمناظير جديدة، لمواجهة حالة التردّي المؤسسي في المؤسسات التعليمية، لان تحسين الأداء وتطوير هذه المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم إخفاقها.

ويجدر بنا القول، ونتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظومة التعليمية في فلسطين، بأنه أصبح لزاماً عليها اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات فهي مطالبة بضرورة تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية داخل مؤسساتها التعليمية للتخلص من النمط التقليدي في التخطيط والضبط والنمو والاتجاه بأن تتبنى السرعة، والإبداع، والمرونة، والجودة، والخدمة السريعة، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود الطلبة، والمنافسة، والتغيير (عبد المحسن، 1997).

وتعتقد الباحثة أنه بتطبيق هذا الأسلوب يتم تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم، والتخلص من كل قيود البيروقراطية، والتكرارية، والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، وإتاحة الفرصة للانتقال بين التعليم وسوق العمل، لان المنظمات التعليمية هي الرئيس في المجتمع، وتمد كافة المنظمات بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة والتعامل الفوري الإبداعي مع أية مشاكل قد تطرأ داخل المنظمة أو خارجها، وبطبيقها لهذا الأسلوب أيضاً تتحول المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمية، إلى مؤسسات خدمية استثمارية تقدم خدماتها في إطار هندسة التنمية البشرية بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء الطلبة والعاملين بها.

ويحظى التعليم في فلسطين باهتمام متزايد من قبل المخططين والقادة التربويين منذ تسلمت وزارة التربية والتعليم العالي مسؤولية التعليم عام 1994، ويأتي هذا الاهتمام ولا يزال لبناء ما تم تدميره من جانب الاحتلال الإسرائيلي، إذ يعتبر قطاع التعليم من أبرز القطاعات التي شملتها الممارسات الإسرائيلية التعسفية، نظراً للدور الذي يلعبه هذا القطاع في تاريخ الشعب الفلسطيني، ومنذ عام 94 وإلى الآن تركز العمل على بناء الحد الأدنى من متطلبات إيجاد قطاع تعليمي قادر على توفير الحد الأدنى من الخدمات التعليمية. ومنذ عام 2000 بادرت الوزارات بإدخال مفهوم تطوير قطاع التعليم من خلال تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وكان من أهم نتائجه إصدار الخطة الخمسية الأولى لتطوير قطاع التعليم.

رغم حداثة التجربة الفلسطينية، استطاعت الوزارة ومن خلال تكامل العمل بين الخطة الطارئة والخطة الخمسية التطويرية الأولى 2001-2005، النهوض بالقطاع التعليمي من خلال الشراكة مع المجتمع المحلي، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث، والمجتمع الدولي، وقد تمخض عن هذا العمل العديد من الانجازات، من أبرزها بناء المنهاج الفلسطيني، كما بادرت الوزارة بوضع الخطة الخمسية الثانية 2008-2012 ومن أهم سماتها تحسين وتطوير نوعية التعليم، بهدف تهيئة إنسان فلسطيني يعتز بدينه، وقوميته، ووطنه، وثقافته العربية، والإسلامية، ويسهم في نهضة مجتمعه، ويسعى للمعرفة والإبداع، ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي وقادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2005).

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في مدرسة حكومية أساسية في إحدى محافظات الضفة الغربية، واطلاعها على النظم الإدارية الجديدة وتأثيرها في العملية التعليمية، وإيمانها الجاد والعميق بأهمية التغيير والتحسين لتحقيق الجودة والنوعية في التعليم، تشير إلى أن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتغيير التربوي، وهي تعد أساس التغيير والتطوير التربوي ومركز الانطلاق لإحداث التطوير والتحسين المتلاحقين، بطريقة ناجحة ومتميزة، وهذا يتوقف على ما يتمتع به مدير المدرسة كقائد إداري وتربوي من مهارات، وقدرات، وخلفيات علمية غنية. ولعل أهم تلك المهارات هي الكياسة، وحسن التعامل مع الآخرين، وفهم حاجاتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتطوير المستمر، وملاحقة المستجدات المتلاحقة في مجال التربية. لذا يتحتم عليه إعادة التفكير في كل شيء، بحيث يشمل نوع العمل والمهارات التي يحتاجها، وكيفية تحسين وقياس الأداء، والأدوار التي يؤديها، وأسس خطة العمل التي يسير عليها، وجودة الخدمات والمخرجات التي يحتاجها سوق العمل.

ولإجراء التحسين والتغيير، لا بد من التقييم الذاتي للمدرسة بحيث يشمل تحليل نقاط الضعف والقوة، وتحليل المجالات التي يجب إجراء تغيير وتطوير عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية والمشاركة المجتمعية، لان المهمة الرئيسية والأساسية للمدرسة المعاصرة، هي البقاء متقدمة ومتفوقة على التغيير ومحاولة للخروج بالقولب القديمة وجعلها في وضع يتلاءم مع مؤسسات المجتمع (المعاينة، 2006).

كما أن من أهم الاتجاهات لإعادة هندسة المدارس، هو العمل على تكوين المجتمع المدرسي الدائم التعلم (Davies and Ellison, 2001)، وهنا تدعو الضرورة إلى البحث والكشف عن ممارسة العمليات الإدارية في المدرسة من خلال تبني أساليب ومناهج علمية أكثر فاعلية، وقادرة على التعامل، ومواجهة المخاطر ومواجهة حالات التردّي المؤسسي، وتدعو إلى التحسين والتطوير، وصولاً إلى تحقيق الجودة والنوعية.

ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس ومديراتها، والمعلمين والمعلمات وصانعي القرار التربوي ومن لهم علاقة بتطوير التعليم في فلسطين، ويكون هذا المدخل الحديث مدخلاً يثري الأساليب الإدارية، ليحقق الكفاءة ويزيد في الإنتاجية، ويسعى بصورة أفضل إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للحاضر والمستقبل، ويكون قادراً على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

مشكلة الدراسة:

تتطلق الباحثة في إجراء هذه الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بهذه الدراسة التي أوصت بضرورة تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في المؤسسات التعليمية، لتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي أصبح تطبيقها ضرورة ملحة في مؤسسات التعليم (السلمي، 1998)، (عبدالمحسن، 1997)، (حلمي، 2003) (بني عيسى، 2009).

كما و يشير كل من تقرير البنك الدولي عن التعليم (2008) وتقرير التنمية الإنسانية العربية (2002) إلى وجود فجوات بين ما حققته الأنظمة التعليمية في الوطن العربي، وبين ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها الإنمائية الحالية والمستقبلية، وأن الأمل في منهجيات الإصلاح التعليمية ضئيل ما لم يتم الاعتماد على منهجيات إصلاح واقعية تعزز العلاقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي، وتحديث إصلاحاً حقيقياً، بالإضافة إلى النقد الشديد للعمليات الإدارية داخل المنظومة المدرسية، واعتبارها عمليات مختلة في كثير من المجتمعات (الديحاني، 2009).

ومن خلال خبرة الباحثة المتواضعة في الميدان والملاحظة المباشرة، واطلاعها على المناقشات وورش العمل التربوية، والمقابلات الشخصية، والدراسة الميدانية، وتحليل البيئة المدرسية، تبين وجود فجوة بين النتائج المتحققة فعلاً من المدارس الفلسطينية، وبين النتائج المرغوبة والآمال المعقودة عليها بالرغم من إدخال العديد من التغيرات وخاصة في ظل السلطة الوطنية منذ عام 1994 وحتى الآن.

بالإضافة إلى الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم موازنة مخرجات التعلم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعلم لحاجات (سوق العمل) ما يوجب على المؤسسات التعليمية أن ترفع من جودة أنظمتها، من خلال تبنيها مدخلاً من مداخل التطوير الإداري، بما يتيح أداة التغيير فيها بشكل فاعل للتغلب على مشكلاتها، وعليه يكون أسلوب الهندسة الإدارية هو أقرب المداخل، لأنه يساير التطور في الفكر الإداري ويشجع المبادرة، والابتكار، ولا يتم ذلك إلا من خلال جهود دائبة لتحقيق الفاعلية، والكفاءة، في نواتج عمل المنظومة المدرسية بطريقة أسهل وأسرع، من حيث جودة المخرجات، وقلّة التكاليف، ورضا الطالب وأسرته.

ولا اعتبار المدرسة الوعاء التنفيذي لقرارات الإدارة والوزارة، وتجاهل حقيقة أن المدرسة هي الوحدة الأساسية في تنظيم التعليم، وهي المسؤولة باعتبارها خط المواجهة المباشر في أداء العمل التعليمي، ولنجاحها في هذا العمل فغنما بحاجة إلى صلاحية الإدارة الذاتية (عبد المنعم، 1997).

وانطلاقاً من انتهاج سياسة وزارة التربية والتعليم العالي للخطة الخمسية الثانية (2008 - 2012) والتي تدعو إلى تطوير وتحسين جودة ونوعية التعليم، بهدف تهيئة انسان فلسطيني يعتز بدينته وقوميته ووطنه وقادر على مواكبة التغيير.

وقد تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية داخل المدارس الحكومية، في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات ؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.
2. التعرف إلى معوقات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.
3. بيان أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة) في استجابة المديرين والمديرات.
4. محاولة وضع تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حيوياً، له تأثير كبير في نجاح وفعالية المؤسسات في بلوغها لأهدافها، علاوة على أن نتائجها ستساعد في الأمور الآتية:

1- تزويد القيادات التربوية بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال التعرف إلى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.

2- توفر هذه الدراسة أداة للبحث قد تكون مفيدة للباحثين في هذا المجال.

3- تأمل الباحثة أن تتيح هذه الدراسة الفرصة لمديري المدارس ومديراتها للتميز بالمهنية الإدارية، وليس التعليمية، وبوضوح الرؤية وعدم الازدواجية من خلال الإفادة من نتائجها.

4- تبرز أهمية الدراسة أيضاً في كونها تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول مجال الهندسة الإدارية لأنها _ على حد علم الباحثة _ من الدراسات المحدودة التي تناولت إحداث ثورة في العمليات الإدارية التي تعتبر كينونة المدرسة.

5- ستعمل الدراسة على إثراء موضوع البحث، من خلال التعرف إلى معوقات تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية، ووضع تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية في ضوء استخدام الهندسة الإدارية.

أسئلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات؟.

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس؟.

- هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

- هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟.

- هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير مستوى المدرسة؟.

- هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير التخصص؟.

- هل توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة لعمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير موقع المديرية؟.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات، في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة

العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات، في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات، في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات، في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات، في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات، في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير موقع المديرية.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالأبعاد الآتية:

البعد البشري: تم إجراء الدراسة على المديرين والمديرين العاملين في المدارس الحكومية في جميع محافظات الضفة الغربية.

البعد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية في جميع محافظات الضفة الغربية.

البعد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2010/2009.

البعد الأدائي : تحددت نتائج الدراسة بإستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة والتي أعدت لهذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

الهندسة الإدارية: Re- engineering: هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية في المنظمات لتحقيق نتائج تحسين أساسية في مقاييس الأداء العصرية للخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة انجاز العمل (Hammer and Champy, 1993).

وتتبنى الباحثة التعريف الإجرائي للهندسة الإدارية الخاص بالبحث: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس، في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلية وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمدرسة، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج التعليمي.

درجة الاستخدام: يقصد بها في هذه الدراسة الحد الذي يتوافر فيه أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ويعبر عنها إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عن كل عملية من العمليات الإدارية.

العملية: سلسلة من الأنشطة، والإجراءات، والخطوات، التي تحول المدخلات إلى مخرجات وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها وتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعمل (عبدالحفيظ، 2003).

المدارس الحكومية: أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي وزارة أو سلطة حكومية (دائرة الاحصاء المركزية الفلسطينية , وزارة التربية والتعليم , 1998).

الإدارة المدرسية: عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف مطلوبة ومحددة، وتمثل وظائف الإدارة المدرسية في المهام والمسؤوليات التي يتعين على الإداريين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف، ومن الوظائف الرئيسة للإدارة المدرسية التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة (حسين، 2004).

العمليات الإدارية: هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتعليم، والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم والتغذية العكسية (عليمات، 2007).

وإجرائياً: وظائف يقوم بها مدير المدرسة لتوفير حسن سير العمل في المدرسة، بهدف تحقيق أهداف المدرسة المتصلة بالبقاء، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم والرقابة، والمتابعة، والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار.

الجودة الشاملة: هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل، أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة، ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل (السكرانة، 2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: الهندسة الإدارية

المبحث الثاني: العمليات الإدارية

ثانياً: الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يعتبر موضوع الهندسة الإدارية من المواضيع التي تستحق البحث باستفاضة وبعناية كبيرة من قبل الباحثين، متمثلة بعناصرها ومكوناتها، ومن حيث مبادئها وفوائدها ومعوقات تطبيقها ومدى نجاح تلك الفلسفة الإدارية، وعوامل نجاح تطبيقها. إذ أن توظيفها في القطاع العام والخاص له اثر ايجابي على مستوى كفاءة العمليات الإدارية والمخرجات والتي تحقق في النهاية مفهوم الجودة الذي يمثل مطلب المسؤولين ومتخذي القرار.

كما أن النظرة الفاحصة الإدارية السائدة في المدارس، تبين أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي، وما تعانيه من مشكلات، تمثل عائقاً في سبيل أي تطور منشود، كما دلت الشواهد على أن المؤسسات التعليمية في مجتمعنا متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية، ما جعلها تعاني من أزمة خطيرة، وبالتالي انعدام فعالية التنظيم الإداري، على الرغم من كونها أحد المداخل لإصلاح التعليم، وربما يرجع تدني واقع الإدارة المدرسية إلى عدم تطبيق المبادئ الإدارية الصحيحة. إذ وجد هناك سوءاً في الإدارة، وضعف التخطيط، ومركزية الإدارة المفرطة، وغياب البعد المستقبلي في التخطيط، وقلة الاهتمام بالمتابعة، وبطء التجديد التربوي، والإبقاء على أساليب الامتحانات التقليدية، التي لا تتناسب مع المطلوب للتفكير المستقبلي، ونحن في مطلع القرن الحادي والعشرين، الذي يتطلب وجود الجودة والنوعية في المنتج التعليمي (احمد، 2007).

ترى الباحثة مما يتطلب الأمر أن إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وإعادة النظر في طريقة الأداء التي تتبعها الإدارة المدرسية بهدف تحقيق قفزة نوعية للإدارة في مستويات الأداء وخدمات المستفيدين، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية للمتغيرات العالمية.

الهندسة الإدارية (نشأتها، وتطورها)

تعد 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 مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم، ويعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحث بعنوان إعادة هندسة نظم العمل، وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، ويركز المفهوم على العمليات الإدارية (العجمي، 2008).

والمتتبع للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال يلاحظ أنها وردت تحت عدد من المسميات مثل الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، الهندسة ولكن تختلف في الترجمة، كما وردت تحت عدد من التعريفات تختلف اختلافاً جزئياً في صياغتها، ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها. ومن تلك التعريفات "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة التكلفة والجودة والسرعة (مايكل هامر وجيمس شامبي، 1995).

بينما يعرفها هامر وستانتون ، (Hammer ,M. and Stanton ، 2000) ، إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

أما ايراكينج (Ira King, 1996)، فيرى أنها تعني تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة.

ويرى ريموند مانجانيلي (Raymond Managel, 1994) أنها تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وللنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

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

أما جيم بولتون، فيرى إنها "إعادة تحديد العمليات الأساسية بهدف تحسين الأداء.

وبين العجمي (2008)، أنها مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة، بهدف تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات.

ويضيف اللوزي (1998)، أنها إعادة التفكير المبدئي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهريّة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة السريعة.

ويؤكد حلمي (2003)، أن إعادة الهندسة تعني ترك العمل بالطرق القديمة، والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي.

ويمكن استخلاص التعريف الآتي من التعريفات السابقة، الهندسة الإدارية وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على

الكفاءات الجوهرية للمدرسة ويهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي.

أي تقوم على البدء من جديد، وليس إصلاح أو ترميم للوضع الحالي، أو إجراء تغييرات طفيفة، وإنما تعنى التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية، وترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، والتفكير بصورة جديدة في كيفية تقديم الخدمات التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين (الطالب، ولي الأمر، المجتمع).

وهذا يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي. وهذا لا يعني أن يعاد النظر في البيئة الداخلية والتنظيمية الحالية أو التفكير بشأن الاستبدال بها ببيئة أخرى، بل يعني فقط إعادة النظر بشأن الأداء المدرسي، وكيفيته، ومستواه، واتجاهاته.

وترى الباحثة أنه يجب على كل قائد أو مدير أن يطرح على نفسه الأسئلة الآتية:

إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المدرسة من جديد فكيف سأعمل على زيادة الكفاءة التعليمية، وتحسين الخدمات، في ظل ما هو متوافر من معلومات ووسائل تقنية حالية؟ وماهي الطريقة التي سيؤدى بها العمل؟ وما هي نوعية المخرجات التعليمية التي يحتاجها المجتمع؟ وكيف سأعمل على ضبط النوعية وتحقيق الجودة التعليمية؟.

العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة الهندسة:

تتمثل عناصر الهندسة الإدارية بالأمور الآتية:

- إعادة التفكير الجوهري: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير، وتغييراً جذرياً بهدف التطوير، وإعادة الهندسة تستند إلى الإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا نعمل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ثم ننقل بعد ذلك إلى ماذا يجب أن نفعله الإدارة في منظومة التعليم؟ وكيف؟.

- إعادة تصميم العمليات الإدارية: تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة؛ فمحور الاهتمام إذا العمليات.

- إعادة التصميم الجذري: تتضمن إعادة الهندسة حلاً جذرياً لمشاكل العمل الحالية، وبالتالي فإن "إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تحسين أمر تطوير أو تعديل أساليب العمل القادمة (حسين، 2007).

باستعراض التعاريف السابقة يمكن للباحثة استخلاص العناصر الأساسية التي تشملها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

1- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، هي عملية إعادة تفكير أساسية، وهذا يعني بان المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أدائها مثل:

- ما الأنشطة التي تؤديها؟.

- ما الطريقة التي تؤدي بها ولماذا تؤدي هذه الأنشطة؟.

- لماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟.

2- إن إعادة هندسة العمليات هي منهجية للتغيير، تقوم على كل من العمليات والتغيرات الجذرية.

3- أنها تتضمن إحداث تغيير هائل وكبير، وهذا يعني أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بالتغيرات المهمة في الأداء، وهذه التغيرات يمكن قياسها بطرق مختلفة منها زيادة سرعة الأداء، وتحسين جودة المنتجات التعليمية.

4- إعادة الهندسة عملية تتجه من الأعلى للأدنى، علاوة على أن المديرين، يجب أن يكونوا مديرين وقادة، ويأخذوا على عاتقهم المسؤولية ويتصرفوا بدافعية وتحفيز.

5- إعادة الهندسة لا تقتصر على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وتغييرها فقط، بل هي شمولية تتعدى إلى بعض الجوانب المختلفة من المدرسة.

مبادئ الهندسة الإدارية:

لكل مدخل من مداخل التطوير الإداري مبادئ، وتتمثل أهم مبادئ الهندسة الإدارية كالاتي:

من المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات، التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وتوفير النظم، السياسات، والهياكل و حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة , والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه (مرسي، 2003).

خصائص الهندسة الإدارية:

أورد رفاعي (2006)، العديد من الخصائص التي تميز الهندسة الإدارية، ومنها دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً من قبل، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتتم العملية من خلال خطوات منظمة، بصورة طبيعية، ولا توجد حدود مصطنعة، وتكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل. كما ويتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع، كما وتعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، ومن خلالها يتم تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطرف الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، و تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

مراحل إعادة الهندسة:

تتمثل مراحل إعادة الهندسة كالاتي:

- 1- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول الى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

2- مرحلة التجديد: وتتم بتطوير أنموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة الى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، و يتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5- مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على أنموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات وإدارتها التي تحدث في المنطقة وكيفية التعامل معه، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية (السكرانة، 2009).

تشير الباحثة إن لكل مدخل إداري ملامح وخصائص رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولإعادة الهندسة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، فهو مدخل شامل، أنه يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والخدمة، والإنتاجية للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها، و ذلك لأنه يعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، لكل نشاط في المنظمة، ويساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت، لأنه يساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر، والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً، إذ يعتمد على الرقابة الذاتية، و يجعل الموظف متعدد الوظائف، ففي المنظمة المعاد هندستها يكون عضو الفريق ذا مواهب متعددة الأبعاد، كما يجب أن يتمتع بالمعرفة الأساسية حول أدوار الأعضاء الآخرين في الفريق، أي يهتم بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات المستفيدين.

متطلبات إعادة الهندسة:

لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب السعي لتنفيذها حتى ينجح مشروع إعادة الهندسة كما أن 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 تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها و ضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري، ومنها؛ توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، و استخدام تقنية المعلومات، و تخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي، وتوجيه الأنشطة، والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً، أو المفاضلة بينها وفقاً لما يتطلبه الأمر، و ضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية، و التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم المستفيد نوع الخدمة، وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها، و ضرورة التركيز على نوعية و تركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، و التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، و ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، ودراسة البيئة للتعرف إلى كل المتغيرات، و التقليل من مقاومة العاملين، و ذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم (العجمي، 2008).

و تعتقد الباحثة أن من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة، كمتطلب أساسي لتطبيق الهندسة الإدارية، و ضرورة العمل على تكريس فرق عمل للقيام بالعمليات المستخدمة وتحسينها، و النمذجة والإفادة من خبرات القطاع الخاص، لتحقيق الأهداف المرجوة، و توفير قوة العمل القادرة؛ أي العمالة الذين لديهم القدرة على انجاز العمل المطلوب منهم، مع ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، فتكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير وأساس إعادة هندسة العمليات، كما تتطلب إعادة هندسة العمليات مستويات عالية من القيادة في المنظمة، و تتطلب حكماً ناضجاً، و رؤية شجاعة، تحقق خدمة العملاء و تعمل على تحديد احتياجاتهم.

أهداف إعادة هندسة العمليات:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، و تحسين جودة المنتج التعليمي، و تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية، و إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال، و تخفيض التكاليف وتحقيق سرعة انجاز العمل، و تحسين الجودة والاستفادة من البيانات، و وضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الايجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية (العجمي، 2008).

فوائد إعادة هندسة العمليات

ذكر (Cive, et -al)، أن تطبيق الهندسة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص يحقق فوائد عديدة منها:

سرعة إنجاز العمل، و التوصل إلى طرق جديدة للأداء، و اختصار لخطوات العمل، وتقليل درجة المركزية، توسيع صلاحيات العاملين، رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتجديد، والإبداع، والابتكار، ويتم التوقف عن الأسلوب البولييسي للرقابة، وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، وترسيخ قيم واتجاهات العمل الايجابية (الوارد عند حامد، 2008).

منهجية إعادة الهندسة:

وصف حلمي (2003) منهج إعادة الهندسة بالخط الذهني الذي يتبناه الباحث بناء على الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التي يقوم بمعالجتها لتحديد أبعادها وعلاقتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة، ومنهج إعادة الهندسة يتضمن شقين: شق ذهني ونظري يتمثل في الصورة الذهنية لمشكلات المنظمة وأساليب المعالجة والشق الثاني كيفية تطبيق أساليب المعالجة التي توصل إليها الباحث لمعالجة المشكلة.

كما يبين حلمي (2003)، إن العامل الذي يعول عليه لنجاح مشروع إعادة الهندسة أو فشله هو منهجية التطبيق، أي لا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج ايجابية ملموسة ما لم يكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة، لأنها تساعد في تحقيق إعادة الهندسة بكفاءة عالية، ومن المناهج التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة:

أ- منهج ديفنبروت وشورت (DevanPort & Short ,1993)

يتضمن منهج ديفنبروت وزميله شورت 1993 خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية منها:

* تصميم تصور واضح للمنظمة.

* تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.

* رصد العمليات الممارسة في المنظمة.

* بناء العمليات الجديدة.

* تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة.

ب- منهج "جوها" ومجموعته (Guha , et 1993)

يتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة هندسة, وهي:

* مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.

* مرحلة الإعداد والتمهيد: (تنظيم فريق ورصد الأهداف)

* مرحلة التحليل: (تشخيص العمليات الحالية).

* مرحلة إعادة التصميم: (دراسة البدائل المتاحة ووضع أنموذج للعمليات الجديدة).

* مرحلة إعادة البناء: تشغيل النظام الجديد.

* مرحلة المراجعة والاختيار: قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

ج- منهج كلاين (Klein ,1994,)

يقوم منهج كلاين على خمس خطوات أساسية هي:

• مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، و أيضا أهداف المؤسسة، والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.

• مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.

• مرحلة التصور: تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري.

• مرحلة المواجهة: وهي تتضمن مجموعتين: الأولى التصميم التقني للعمليات، والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.

• مرحلة التحول: وضع العملية في صورتها النهائية، وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل الى وضع هيكلية كاملة لعمليات إعادة الهندسة.

د- منهج تشانج كيم (Kim)

يتضمن منهج كيم لإعادة هندسة العمليات الإدارية خمس مراحل أساسية، وفقا لما يلي:

* مرحلة التصور أو الرؤية: تحد رؤى العمل وأهداف المشروع وتقييم العمليات الحالية.

* مرحلة التحديد: تكوين فرق العمل، رصد العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، تحديد حدود المشروع، إعادة خطة العمل، تقييم النتائج المتوقعة.

* مرحلة التحليل: توثيق العمليات الحالية وتشخيصها، كما يتم تحديد الهدف الأساس للعمل، وتطوير مقاييس الأداء وتحديد أهداف الأداء التنظيمي.

* مرحلة التنظيم: طرح البدائل الممكنة وتقييمها، وتصميم العمليات الجديدة، وهيكلية نظم المعلومات، و تصميم أنموذج أصلي أساس.

* مرحلة التطبيق: تشغيل نظم العمليات الجديدة، وإجراء للضبط والمراجعة، وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.

القائمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية

- 1) قائد عملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها.
- 2) صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين أو عمليات معينة.
- 3) فريق العمل (داخلي، خارجي) وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
- 4) لجنة الفكر، وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء (مصطفى، 2007).

المستفيدون من العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

يذكر (Walton، 1985) أن "ديمنج" يؤكد أن كل فرد يعمل في مؤسسة تعليمية يقابله عميل أو مستفيد، وإذا لم يتعرف على هوية هذا العميل، ويجتهد في عمله كي يتمكن من تلبية احتياجاته، فهذا معناه انه لا يفهم عمله (الوارد في الهلالي، 2008).

ويضيف (Macchia، 1992) أن تلبية احتياجات العملاء في مؤسسة ما من المؤسسات التعليمية، يتطلب قبل أي شيء الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- من العملاء الحقيقيون لهذه المؤسسة؟.
- هل هناك حاجة للحصول على مزيد من مصادر البيانات لتأكيد الأهداف التعليمية؟.

- هل الطرق التي تستخدم في القياس مناسبة؟.

- هل هناك حاجة لإجراءات تعليمية جديدة؟ (الوارد في الهلالي, 2008).

تجارب الدول في تطبيق الهندسة الإدارية

تجربة جامعة شيفلد، حيث أجرت دراسة حالة عملية لإعادة هندسة الطلبة في مكتب خريجي الجامعة، وهو أحد أقسام الإدارة المركزية، تحدثت عن خبرتها في إعادة الهندسة حيث قامت بإعادة بناء ودعم إداري على مستوى الطلبة، حيث كان استجابة لأمرين: ضرورة الموازنة، وتقاعد عدد من كبار الموظفين، وذلك بهدف الحفاظ وتطوير نظام ودعم إداري كفؤ يعمل بمستوى ثابت داخل الجامعة، إذ عملت على إعادة التنظيم، وجعل جميع الخدمات الإدارية مركزية ولاسيما تلك المتعلقة بالطلبة قيد التخرج، لأن عملهم سابقاً كان من عدة مكاتب وبشكل فردي، عملت على تجميع خطوط العمل، وتقليل حجم العمالة، وتأسيس خدمة تركز على العميل، وتستجيب لحاجات الدوائر الأكاديمية لأنها استراتيجية ومدخل عملي بالكامل، تركز العمل على مراجعة شاملة للهياكل التحتية، وإلقاء نظرة خارجية تركز على الاهتمام بالعميل، وتأكيد داخلي على أهمية تدريب وتطوير العاملين بصورة نوعية. وقد ذكرت الجامعة أنه تم توفير التمويل الجديد وترتيبات الرسوم الدراسية للطلبة قيد التخرج، وتم استشارة العملاء، وتقديم تغذية عكسية، وتم تطبيق التجربة وبعد شهر وجدوا تجاوباً من الجميع. وتم إنشاء مجموعة استشارية، وأكدت الجامعة مهمتها توفير خدمة نوعية تضيف قيمة، وليس إقامة نظام بيروقراطي، وتم أيضاً تطوير خط تقارير معلوماتي في الإدارة، يعتمد على نظام تسجيل مركزي صمم خصيصاً للاستخدام من قبل الدوائر الأكاديمية بقصد مساعدتهم في الاستخدام الأمثل للنظام المركزي، وتجنب تكرار الجهد، كما تم تدريب العاملين وتطويرهم وتم وضع توصيف لكل وظيفة، وتم تشكيل فريق عمل جديد يركز على تكامل الأعضاء. ومن خلال التقييم تحقق رضا العملاء خلال ستة شهور من التطبيق، وتم تحقيق قيمة للعملية وتمكين العاملين وأوصوا بتطبيقها لما حققته من فوائد في تحسين الخدمات، ونيل رضا العملاء، ورفع معنوياتهم، ودافعيتهم بشكل كبير (West Andrew, 1999).

الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إعادة الهندسة مدخلاً ثورياً وجذرياً بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تنتهج أسلوب التحسينات التدريجية، كما تهدف إلى تحسين جذري في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي للمنظمة بأسئلة كيف يكون شكل التنظيم المدرسي لو كان سيتم إنشاؤه من جديد (حسين، 2007).

أما إدارة الجودة، فتشتمل على تصحيح أو القضاء على الفوضى بين عمليات عديدة. كما أنها عملية متواصلة لا يمكن أن تتوقف. فهي حركة ثابتة نحو القصور، والجودة تقوم على إشباع حاجات الطالب وتركز على العميل والمخرجات بهدف التقليل من الأخطاء في المنتج النهائي، وتعتمد على منهجية حل المشكلات كمدخل للتعامل مع مشكلات العمل. وتعنى بتعديل العملية بشكل تدريجي لحل مشكلة دون الوصول إلى المستوى المطلوب. أما إعادة هندسة العمليات فهي تأخذ في اعتبارها عمليات بعينها، وتتنظر إلى كيفية تغييرها تغييراً جذرياً للوصول، إلى النتائج المرجوة (مصطفى، 2002).

يقول (John Marazzo) إعادة هندسة العمليات لها بداية، ولها نتيجة ملموسة على حين أن إدارة الجودة لها بداية ويجب أن تتواصل دائماً (الوارد عند مصطفى، 2002).

- إعادة الهندسة الإدارية تبدأ من القاعدة إلى القمة، وتنتج عن التفكير والتنظيم المتعلق بالعمليات متعددة الوظائف، أكثر من الوظائف الخاصة بالأقسام، وتنتج عملية التحسين الشامل من العروض المتحدية، وكثرة المعوقات، والاستخدام الابتكاري للتكنولوجيا، وتقدم طرق جديدة للعمل، والعلاقات الجيدة، وإعادة تشكيل روابط بين الأقسام، وتهتم إعادة الهندسة أيضاً بالمراجعة الجوهرية للعمليات (العجمي، 2008).

- إدارة الجودة الشاملة تبدأ من القمة للقاعدة، وتهتم بعمليات التحسين المستمر في إطار متفق عليه وتعتبر نتائجها وفوائدها ذات فائدة على المدى القصير داخل سياق المدرسة، وتساعد أيضاً إدارة الجودة على التحسينات الإضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية (الغريب، حسين، المليجي، 2005).

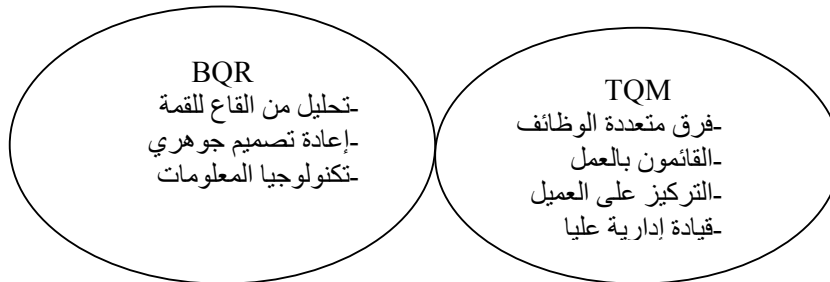
المدخل	دواعي الاستخدام	متطلبات التنفيذ
إدارة الجودة الشاملة	- كثرة شكاوي أولياء الأمور من الخدمة التعليمية - ضعف الأداء الإداري - انخفاض الجودة - السعي إلى مواكبة التغيير	- بناء فرق عمل - تدريب مستمر للعاملين - مهارات القيادة الفاعلة - إشباع حاجات العاملين
إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)	- تعقد الإجراءات الإدارية - ضعف الإنتاجية - تدني كفاءة المدرسة - مواكبة التغيير	- التفكير الابتكاري - استخدام أساليب التقنية - مهارات إعادة التفكير والتقييم - تغيير القيم والاتجاهات

تكامل إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية

يركز كلا المدخلين على تحسين العمليات الإدارية داخل المنظومة بهدف تحسين الأداء الإداري بها، ويحتاج ذلك إلى وجود مدير فعال للمنظمة، يستطيع إدارة التغيير التنظيمي بطريقة واحدة.

ويتضح التكامل من خلال عدة نقاط وهي:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يشكل قرار إعادة هندستها.
- إذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مداخل متكاملة، فإن إعادة الهندسة هي بمثابة إستراتيجية لخلق الظروف الملائمة، التي تسمح لعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بوظائفها (العجمي، 2008)



تطبيق الهندسة الإدارية في القطاع الحكومي:

بالرجوع إلى أدبيات البحث التربوي يمكن القول أنه بدأ الاهتمام يتبلور حديثاً بإعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم، وذلك باعتباره أسلوباً إدارياً متميزاً قادراً على مواجهة التحديات والمستجدات المحيطة من ناحية، وقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها من ناحية أخرى، إذ اجتمع العلماء والباحثون على أهمية التطوير والتحديث في الإدارة، والتعليم وحل الإشكاليات التي تواجه العملية التعليمية والإدارية، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة مثل (العجمي، 2008)، (احمد، 2007)، (حلمي، 2003)، (بني عيسى، 2009).

وفي محاولة للبدء في تطبيق مفهوم إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم، وتحفيزاً للإدارات والقيادات التربوية لتبني تطبيقها، فلقد تم عقد العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل، بهدف التعريف بهذا الاتجاه الإداري الحديث والمتميز والقادر على تحسين مخرجات التعليم، ومواجهة العولمة، والمناسبة على المستويين المحلي والعالمي.

ويؤكد العجمي (2008)، أن حرص العديد من الدول المتقدمة مثل أمريكا وإنجلترا واليابان على تطبيق إعادة هندسة العمليات في أنظمتها التعليمية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة، يمثل دليلاً عملياً على حتمية تطبيق إعادة الهندسة في المدارس لمواجهة التغييرات البيئية المستمرة، سواء كانت المحلية أو العالمية.

ويشير تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2002) وتحت عنوان "جودة التعليم" إلى مدى الحاجة إلى تبني نظام إداري حديث وشامل في التعليم، وذلك بهدف رفع سوية التعليم ومخرجاته، من خلال إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر في آليات وعمل ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية العربية، كما بين التقرير إلى أنه توجد دلائل عديدة على تناقص الكفاءة الداخلية للتعليم في العالم العربي، والتي تظهر في ارتفاع نسبة الرسوب، وإعادة الصفوف الدراسية، الأمر الذي يؤدي إلى البقاء لفترات أطول في مراحل التعليم المختلفة، وبالتالي الهدر في الوقت، والمال، والجهد، كما أظهر التقرير أن أكثر جوانب أزمة التعليم في العالم العربي إثارة للقلق، هي عدم قدرة التعليم على توفير متطلبات تنمية المجتمعات العربية (جراد، 2003).

إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي:

وضع (Hotton, 1996) عدداً من الخصائص التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير في القطاع الحكومي ومنها: الهياكل التنظيمية الجامدة ، الثقافة التنظيمية، و عدم إمكانية تخطي الحدود، و تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات، كما أن من المحتمل أن يكون التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائياً ، و حدوث تضارب في أداء الأعمال والمبادرات، و التوقعات غير الواقعية لتعدد الأنشطة، و الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع الحكومي، وكما أن الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساس بالمنظمات الحكومية، وخاصة التعليمية نظراً لتركيز إعادة الهندسة الإدارية على مفاهيم كالإبداع والتمكين، وهذه المفاهيم تبرز الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة، وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية، وبناءً على ذلك يقترح (Hotton,1996) الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساس لتطبيق إعادة الهندسة في القطاع الحكومي (الوارد عند العتيبي، الحمالي، 2004).

ويمكن القول إن البدء في تنفيذ برنامج هندسة العمليات، ليست بالعملية السهلة فمرحل وعمليات إعادة الهندسة صعبة ومؤلمة، وذلك للحاجة لتغيير مجموعة القيم، والمعتقدات التنظيمية. ولذلك تشكل إعادة هندسة العمليات تحدياً للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المنظمة (Champy, 1995).

أهمية إعادة الهندسة الإدارية في المدرسة:

تعتبر الهندسة الإدارية واحدة من المداخل الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري، وتوضح أهميتها في المدرسة من خلال إعادة تشكيل وتصميم عملية الخدمات، والتدريس والتعليم في منظومة التعليم ، والتطوير التكنولوجي، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع، كما أنها تهيب المدرسة للمستقبل ، وتعمل على إشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد العاملين ، وتعتبر التعلم أداة لتحسين الأداء والتدريب كأداة للتعامل مع التغيير، وتتطلب استخدام استراتيجية لزيادة نجاح المدرسة، كما وتتيح الفرصة لإعداد قادة فعالين للمدرسة، و تساعد في استثمار الموارد البشرية، وتساعد على خلق بيئة لعملية التدريب الإداري، كما وتجعل المدرسة أكثر تركيزاً على العملاء وإشباع حاجاتهم ، وتعمل على إعطاء وتحمل المسؤولية من قبل المدير وتطوير أشكال الرقابة وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات (الغريب، وآخرون، 2005).

الأسباب التي تدعو إلى ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم:

من الأسباب التي تدعو إلى ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم، تغيير أهداف التعليم يحتم إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يتحقق مع إمكانية تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تغيير في حجم منظومة التعليم، سواء أكان ناجماً عن التوسع والازدهار، أو نتيجة للتقلص والاضمحلال نتيجة الحروب، أو الكوارث، أو الأزمات ما يتطلب إعادة هندسة المنظومة حتى تتلاءم مع الأوضاع الجديدة. أو من حيث الفشل في التنظيم القائم وعجزه عن تحقيق أهدافه، أو من خلال التحول من المركزية إلى اللامركزية في الإدارة، كما و تغير الظروف والأحوال الاقتصادية واللجوء إلى تنفيذ سياسات اقتصادية جديدة، مثل سياسة الدولة لتحقيق الانفتاح الاقتصادي ما يدعو إلى إعادة التقييم في بعض المدارس التي قد تتأثر بها السياسة الجديدة، أو في حالة ظهور صراعات قوية داخل المنظومة (حسين، 2007).

جوانب إعادة الهندسة الإدارية

تتمثل جوانب إعادة الهندسة في الأمور الآتية:

- العمليات الإدارية: وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والمتابعة، وتقويم الأداء إذ تساعد إعادة الهندسة الإدارية في إعادة تصميمها، بغية تحسين الأداء داخل المدرسة.

- العمليات الاستراتيجية: وتتمثل هذه العمليات في الأمور الاستراتيجية التي تقع في جميع عمل المدرسة، باعتبارها جوهرية من أجل تحقيق أهداف المدرسة، واخذ موقعها في السوق والمجتمع، وتختلف العمليات الإستراتيجية حسب طبيعة عمل كل تنظيم. فما هو استراتيجي في تنظيم ما قد يكون عملاً ثانوياً في منطقة أخرى.

- التركيز على العمل الجماعي: ويتمثل ذلك في بناء فرق العمل داخل المدرسة والفرق المتعددة المهام، والتي تساعد في تنفيذ برامج إعادة الهندسة الإدارية (الغريب وآخرون، 2005).

وقد وضع (Iraking) معايير رئيسة لاختيار العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة

ومنها:

- الاختلال الوظيفي (Dysfunction): إن العمليات التي تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لإعادة الهندسة بصفة رئيسة.

- الأهمية، أي أهمية العملية بالنسبة للعميل وكونها ذات قيمة مضافة.

- الملاءمة: إذ يتم التركيز على العمليات القابلة لإعادة التصميم والهندسة.

عندما تتم إعادة هندسة عملية ما، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهمة إلى كونها عملاً متعدد الأبعاد (الوارد عند حلمي، 2003).

وقد ذكر حسين (2007)، إن المنظمة المعاد هندستها تكون الوظائف الإدارية والقيم والعمليات فيها هي: أربعة أضلاع لمربع واحد مرتبطة معاً، الضلع الأول، هو العملية والثاني، هو وظائفها وهيكلها، والثالث، هو نظام إدارتها ومقياسها والأخير هو ثقافتها، أي ما يقدره موظفوها وقيموه.

وترى الباحثة إن إعادة الهندسة الإدارية تساعد على تفعيل الأداء الإداري داخل المدرسة من خلال تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين بالمدرسة، و مشاركة الأفراد العاملين في صنع القرار، و تحسين المعرفة واستخدام المهارات لدى الأفراد العاملين، و إيجاد مناخ جيد يسود العلاقات الإنسانية و مشاركة الأفراد العاملين في عمليات التغيير التنظيمي، و الاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية إدارتها، وحيث يتوقف معيار نجاح التنظيم المدرسي على تحديد أهدافه تحديداً ووضوحاً، بحيث يدركه الأفراد داخل منظومة المدرسة، ويمثل ذلك أولى خطوات إعادة الهندسة. ويتم ذلك من خلال فرق العمل، وتحديد المسؤوليات بصفة مستمرة حتى تتلاءم مع المتغيرات الحادثة في نمط الأعمال المطلوبة، ومن خلال توزيع الاختصاصات على العاملين داخل منظومة التعليم، والعمل على توفير نظم المعلومات عن الأداء الفعلي لكل العاملين، وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق، وتوجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة الموضوعية، و مراجعة الأداء المدرسي في ضوء مجموعة من المعايير والأهداف المتفق عليها، والتغيير في هيكل الوظائف والموارد البشرية، والاستخدام الأمثل لها، و توفير قواعد المعلومات، واستخدام نظم المعلومات، وشبكات الاتصال داخل المدرسة.

العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف إعادة الهندسة داخل المنظومة التعليمية:

ذكر (دسوقي) العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف إعادة الهندسة داخل المنظومة

التعليمية، وهي:-

- فهم عملية إعادة الهندسة: ويتمثل ذلك في فهم أساسيات العملية الإدارية، وفهم ما هي عملية إعادة الهندسة، وتكامل مدخل تحسين العمليات الإدارية، وضرورة توافر أسباب مهمة عن عملية إعادة الهندسة.

- تقبل مدخل إدارة العملية: أي فهم الوضع الحالي للتنظيم داخل المنظومة التعليمية، ووضع برنامج لتقييم العملية الإدارية، وتعديل الهيكل التنظيمي.

- استمرارية تقييم الأداء: أي إمكانية وجود نوع من الفهم لتقييم التنظيم، وربط إدارة الأداء بتوقعات الطلاب وأولياء الأمور وحاجاتهم.

- ممارسة إدارة التغيير: أي وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وبناء استراتيجية لإدارة موارد المعرفة، وإيجاد نوع من الدعم يهدف إلى تكامل جهود عملية إعادة الهندسة، ووضع إطار لعملية الاتصال الداخلي والخارجي، وتدعيم البرنامج التعليمي.

- إدارة عمليات إعادة الهندسة: ويعني وجود معايير واضحة لما سوف يتم إعادة هندسته، ووضع العملية في الإطار الصحيح لها، والإفادة من فريق مدرب وذو خبرة لضمان الأداء الجيد، واتباع مدخل منظم لإعادة الهندسة. (الوارد في الغريب وآخرون، 2005).

المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة:

يؤكد الواقع الفلسطيني على حاجة المؤسسات التعليمية إلى إعادة الهندسة، لكي تتمكن من مواجهة موجات التحديات والتجديدات في عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد احتل موضوع التطوير الشامل للمدرسة لزيادة فاعليتها مكانة بارزة لتصبح مؤسسة ريادية قادرة على عمليات التغيير، والإصلاح، والتجديد في المجتمع الفلسطيني وهذا ما اشتملته الخطة الخمسية للتطوير التربوي التي تتبناها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (خليفة، 2004).

ومن المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة ما يلي:

المؤسسات ذات الأداء المتدني بشكل ملفت للنظر من حيث ارتفاع تكاليف الإنتاج وتواضع مستوى الخدمات التي تقدمها.

المؤسسات التي لم تتدهور بعد، ولكن أداءها يوحى ببلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب، وتشتمل المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء في الوقت الحالي، ولكنها لا تستطيع مسايرة التطور الحادث في بيئتها، لذا لا بد للإدارة أن يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر، وكيفية الحد من تأثيرها وتجاوزها عن طريق استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية، من أجل مواكبة المستقبل والتخلص من المخاطر.

إضافة إلى المؤسسات التي بلغت قمة التفوق والنجاح، وهي تلك المؤسسات الناجحة بالمقاييس الإدارية المتعارف عليها، وليس هناك ما يندر بتدهورها، لأنها مؤسسات تتميز بمستوى عال في الأداء ولا تواجه صعوبة 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 (فهيمى، 2004).

وترى الباحثة أنه تتضح وتبرز مبررات ودواعي استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس، وذلك لرفع رصيد رأس المال البشري والسعي من أجل بناء أنموذج تعليمي أكثر فاعلية وجودة، يسهم في تطوير قدرات الأفراد على المشاركة الفعالة في إدارة المجتمع، بما يتفق ومتغيرات العصر، ومتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع.

إن نجاح مشروع إعادة الهندسة أو فشله يعتمد على نظام الإدارة الذي يشمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الموارد، وطبيعة الممارسات والإجراءات الإدارية، والبيئة الخارجية المتمثلة في المشاركة المجتمعية فإن الإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية، تحديد الموازنة، وتوفير التمويل، وتحديد أوجه الصرف، والأساليب والطرق الإدارية المتمثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية والتقييم الذاتي، ونظام التغيير الجذري والتطور المستمر، الموارد البشرية المتمثلة بالخبراء وأعضاء الهيئة التدريسية والجهاز الإداري، والمختبرات والتجهيزات والوسائل التقنية البيئة الخارجية للمدرسة وتأثير وتأثر المدرسة بها (حلمي، 2003).

وكما ترى الباحثة أن نجاح تطبيق إعادة الهندسة، يتوقف على مدى توافر إدارة تنظيمية فعالة تتوافر فيها قيادات تربوية، وتتبنى المؤسسة في العمل الإداري، وتتلقى الدعم الوافر من الإدارة العليا، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات، والعمل بروح الفريق، وتمتلك حسن التصرف في الأمور المالية.

تطبيق إعادة الهندسة على منظومة التعليم

إن تطبيق إعادة الهندسة على منظومة التعليم، يعني تحولات خطيرة في بيئة العمل وطرق العمل والأدوار التي يقوم بها العاملون، ومن أهم هذه التحولات:

تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، تحول العمليات من فلسفة المهام البسيطة إلى المهام المتعددة، وتحول العمل من مهام بسيطة إلى عمل متعدد الأبعاد، وتحول إعداد الموظف من مجرد التدريب التخصصي إلى دور يتمتع بالسلطة، وتحول مقاييس الترقية من حسن الأداء في الوظيفة الحالية، إلى القدرة على القيام بالوظائف التي يتطلبها الموقع الجديد، وتحول قيم العمل من قيم حمائية إلى قيم إنتاجية، وتحول شكل الهيكل التنظيمي من هيكل هرمي، إلى هيكل سطح ممتد، وتحول في عمل المديرين من مسجلي نتائج إلى قيادات حقيقية تشارك بفاعلية في إنجاز العمل على أفضل صورة، أي تحول دور المدير من مشرف إلى مدير فريق، والتركيز على احتياجات العملاء بدلاً من احتياجات الرؤساء من جانب العاملين، أي تحول ولاء الموظف نحو العميل، وليس الرئيس، تحول اهتمام الموظف من رضا رئيسته إلى رضا العملاء (الغريب وآخرون، 2005).

ومن الاستراتيجيات التي تستطيع إدارة المدرسة الاستعانة بها عند استخدام أسلوب

الهندسة الإدارية:

تحسين الاتصال بين الأفراد، وتحسين نظم المعلومات، وربط المكافآت بالسلوك الجيد، وتعزيز تقوية إدارة التغيير والتطوير، وجعل المدرسة أكثر تركيزاً على الطالب، وإشباع حاجاته ورغباته، وإيجاد مرونة في طبيعة العمل وأدوار المعلمين، وإحداث وتحقق تحسينات في جودة وسرعة العمليات الإدارية.

معوقات تطبيق إعادة الهندسة في المدرسة:

تعاني الكثير من المدارس من نقص في التجهيزات الإدارية والمالية والفنية , وهذه تقف عثرة أمام تطبيق إعادة الهندسة في المدارس. وكما أشار (الغريب وآخرون، 2005) إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تنفيذ عملية إعادة الهندسة في المدارس، وهي كالآتي:

وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير، وتجاهل قيم الأفراد المشاركين، وثقافة المدرسة في عملية إعادة الهندسة، والاستعانة بأشخاص غير قادرين على قيادة عملية إعادة الهندسة، ومن خلال محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً، ومحاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من أسفل إلى أعلى، ومن خلال عدم التمييز بين إعادة الهندسة وبرامج التغيير، ومن خلال إسناد مجموعة إجراءات عملية إعادة الهندسة إلى أفراد مسؤولين على وشك التقاعد، ووضع العراقيل أمام إعادة الهندسة، والتركيز على المظهر لا الجوهر.

وترى الباحثة أن تفويض السلطة للعاملين عامل هام في تطبيق إعادة الهندسة، وعامل أساس في نجاحها، لكن التحيز الذاتي من قبل القياديين يقف حائلاً أمام التطبيق، لذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات، لأنهم بمثابة مسهلات مستخدمة في منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولأن مدرسة اليوم تسعى، وجادة لتوفير مخرجات يرضى عنها المجتمع.

مبادئ إعادة الهندسة الإدارية في المدرسة

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومنها ما يلي:

(1) التركيز على النتائج: ومخرجات العمليات الإدارية والربط بين المهام والواجبات في وظيفة واحدة، من خلال أيدي عاملة تستطيع تحقيق أعلى إنتاجية وإشباع لحاجات العاملين.

(2) التركيز على الطالب: إذ يتم التقليل من الأنشطة التي لا تسهم في إشباع حاجات الطالب والمجتمع، أي يجب أن تشمل عملية إعادة الهندسة الأفراد المستفيدين من تنفيذ العمليات، لأنه سيساعد على تحسين أدائهم للعمل، والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.

3) دمج المعلومات المهمة لتنفيذ العمل: يصبح الأفراد المسؤولون عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في عملية التشغيل والمعالجة لهذه المعلومات، وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بهذه المهمة.

4) وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات، وذلك من خلال توفير دعم التدريب لعمليات التغيير وتحديد الأهداف، واستراتيجية النظام، ووضع رؤية النظام التعليمي، وتحفيز العاملين لتقبل التجديدات، وإعداد خطة تشمل العمليات التي يراد إعادة هندستها.

5) اتخاذ القرار. إذ يؤيد العمل في ضوء نوع من الرقابة، ويتطلب ذلك نوعاً من التكنولوجيا والتقنية الحديثة.

6) إمكانية جمع المعلومات: أي جمع المعلومات والحصول عليها فور حدوثها عن طريق نظم إدارة الوقت الحقيقي.

7) الدمج الوظيفي: يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، ومن مزايا هذا المبدأ سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، وتحسين مستوى مراقبة أدائهم، والتخلص من كثرة الأخطاء، وإعادة العمل الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية، ما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل داخل المنظومة التعليمية، وما يساهم في منح الصلاحيات الكاملة لأداء عمليات كاملة واكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة والإبداع في العمل.

8) إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة ما يساعد على تخفيض وقت العمل وانخفاض تكلفة أدائه، كما يقضي على الحواجز التنظيمية بين الإدارات المختلفة بالمنظومة ويدعم روح التعاون بين العاملين.

9) اتخاذ القرار مهمة المسؤول: ويؤكد هذه المبدأ على إمكانية عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه بشأن عمل ما، وإنما يصبح هذا الفرد مسؤولاً عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار لم تعد حكراً على المديرين ويساعد تطبيق هذا المبدأ في المدارس على سرعة أداء العمل، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة

للعلماء، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات، وتحملهم المسؤولية جنباً إلى جنب مع رؤسائهم.

10) سيادة القيم الإنتاجية بين المرؤوسين: تتحول القيم السائدة في المنظومة، وفي ثقافتها من قيم جماعية حمائية للمرؤوسين أنفسهم عن رؤسائهم، إلى قيم إنتاجية.

11) تقليل مستوى الرقابة، لأن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتقضي بالتالي على الرقابة اللاصفية في أداء الأفراد لهذه العمليات.

12) التركيز على التعليم في عملية الإعداد الوظيفي: أي الإعداد الوظيفي يتحول من التدريب إلى التعليم.

13) التركيز على التوجه كعمل أساسي للمدير: أي يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين إذ يكونون بالقرب من مواقع العمل. (حسين، 2007)

العمليات الإدارية في المدارس

وتشكل العمليات الإدارية في المدرسة، المحرك الأساس لزيادة فاعليتها وهي، بمثابة وحدة قاعدية للتجديد والتطوير التربوي لأنشطتها وبرامجها، إذ تمارس الإدارة المدرسية مهامها داخل البيئة المدرسية، والمجتمع المدرسي، من خلال المعلمين، والتلاميذ، والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهي أيضاً عمليات إدارية متداخلة، تتم عن طريق وظائف يقوم بها مدير المدرسة وهي (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه والمتابعة والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار).

يذكر العجمي (2008) عدة تعاريف للعمليات الإدارية من أبرزها:

إذ يرى "فايول" أن عمليات الإدارة تضم التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والسيطرة.

ويؤكد (كوليك) على أن العمليات الإدارية تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، ووضع الموازنة.

ويشير الاتحاد الأمريكي للإداريين إلى أنها تشمل التخطيط، والتحفيز، والتنسيق، والتقييم.

التخطيط كوظيفة إدارية من وظائف الإدارة:

التخطيط هو التفكير في المستقبل، أو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيف ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيقها، أو عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف، والخطط، والبرامج، والسياسات، والإجراءات، واختيار البديل الأفضل والتي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة (مصطفى، 2007).

أو كما عرفه "وارين (Waren) " بأنه عملية صنع القرارات بشأن المستقبل، وعرفه أيضا بأنه عملية تهدف إلى ترشيد القرارات الخاصة بتوزيع إدارة الموارد (الوارد عند حسين 2007).

واعتبر هايمان وسكوت (Haimann & Scot) عملية التخطيط، بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة إذ عرف التخطيط على أنه عملية جمع المعلومات، وتحديد الأهداف، والسياسات، وتحديد الاستراتيجيات، التي يجب أن تتبعها المنظمة (الوارد عند حسين 2007).

أهمية التخطيط

التخطيط يساعد المدير والمعلمين في إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخطة الموضوعية، والتي تعد جزءاً من التخطيط طويل الأمد، لذلك ينبغي على المدير عند وضعه لخطة أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية ماذا أريد؟ ومن استهدف؟ وما الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؟ وما مؤهلات المعلمين؟ وما خلفية التلاميذ ومستويات تحصيلهم؟ وكيف سأعمل على تحسين عملية التعلم والتعليم؟ (الحريري، 2007).

والتخطيط يساعد على التعامل مع العوامل الطارئة المفاجئة غير المتوقعة بكفاءة، وهذا يقلل الهدر الإداري، و يساعد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، وتوجيه، ورقابة، بشكل أفضل. كما ويساهم التخطيط في إدارة الوقت، ومنع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ، ويتضمن التخطيط الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل، ويساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية إذ أنه يحدد أداء كل مرحلة من مراحل العمل، ويعمل على توفير

المعلومات والبيانات، ويعمل على حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، وبالتالي يعمل على تخفيض التكاليف، ويوضح أهداف المنظمة من خلال زيادة الخدمات، ويؤدي إلى زيادة فاعلية المديرين، ويعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية المتكاملة تقود إلى اتخاذ القرار وتحديد الرؤية، والرسالة، وتحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما أكده (حسين، 2007) وهناك واجبات على المخططين أن يقوموا بانجازها وهي: مراقبة عملية التخطيط، تقييم الخطط التي يتم تطويرها وحل مشكلات التخطيط.

علاقة التخطيط بالهندسة الإدارية:

هناك علاقة بين التخطيط و الهندسة الإدارية تتضح من خلال عدة أمور كالآتي:

ومن أهمها تفادي الأنشطة غير الضرورية، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة، وكلاهما يعملان على وضع مقاييس للأداء، إذ يتم اكتشاف كفاءة العاملين في المدرسة في عملهم، ومن خلال تطبيق المفهومين في العمل المدرسي يتم التقليل من فرص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المعلمين في المستقبل ويتم العمل على مسلسل الخطوات بطريقة تسهل أهداف كلا المفهومين، لان كلاهما يهدف إلى تحقيق الهدف الأسمى، وهو هدف المعلم ضمن استغلال الموارد المتاحة.

ومن خلالها- أيضا - يتم التعرف إلى المشكلات والمعوقات، والتعرف إلى احتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الاستفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي، وهذا يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية (حسين، 2007).

فوائد الترابط بين التخطيط والهندسة الإدارية

من خلال الترابط بين التخطيط والهندسة الإدارية يتم الانسجام بين الخطط الفرعية التي تطرحها الهندسة الإدارية، بحيث تترايط بصورة متكاملة، ويتم تحديد البدائل في أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين، والبيروقراطية. وهذا من أهداف الهندسة الإدارية.

ومن خلال الترابط - أيضا - يحدث مرونة في التخطيط، إذ يمكن لفريق الهندسة الإدارية اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الإدارة ؛ أي اللامركزية في اتخاذ القرار، كما ويتم

تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد مؤتمر ومفاوض، وهذا يسمح بالتالي بمشاركة الجميع في اتخاذ القرار، والأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، وضرورة التركيز على العمليات وفهم بنية العملية.

وخلاصة القول أن هدف الهندسة الإدارية في المدرسة هو تغيير واقعها نحو الأفضل والارتقاء بمستوى الأداء فيها، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطة للتغيير، بالإضافة إلى أن الهندسة الإدارية تبدأ من مجموعة من الأفكار تتمثل في متى تتم؟ وكيف تتم؟ وأين تتم؟ وهذا يعتبر تخطيطاً؛ ويعتبر التخطيط اللبنة الأساسية للهندسة الإدارية.

والهندسة الإدارية تساعد على استغلال الفرص، والإمكانيات المادية المتاحة، وتحقيق في المدرسة من خلال العمليات التخطيطية الآتية.

- التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية إدارتها والإفادة منها في العملية التعليمية.

- التخطيط للإفادة من المجتمع المحلي في تنمية المنظومة التعليمية من خلال المشاركة في عملية الإصلاح، والتجديد، أو من خلال المساهمة في التمويل (حسين ، 2007).

ثانياً: التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو يتضمن قيام مدير المدرسة بتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار في مدرسته مع تحديد الصلاحيات، والمهام، والمسؤوليات، الملقاة على عاتق كل فرد من العاملين في المدرسة (الرويلي، 2003).

ويحتاج المدير لكي يكون فعالاً في عمله أن يعرف بالتحديد ما الأنشطة التي سيقوم بإدارتها؟ ومن مساعده؟ ومن رؤساؤه؟ ومن المسؤولون أمامه؟.

فالمؤسسات قد تنجح أو تفشل تبعاً لفعالية التنظيم الذي تتبعه، والتنظيم هو الإطار العام للطريقة التي يتم بموجبها التمييز، وتقسيم العمل، وتشكيل الوحدات داخل المدرسة وتنسيق الأعمال وتكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد عرفه مصطفى (2007)، بأنه "تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى الأفراد بما ينسجم مع قدراتهم ومهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتغيير الخطط".

ويعرفه الحربي (2006)، هو القيام بتحديد وتوزيع مسؤوليات واختصاصات داخل المنظمة التربوية، حتى يعرف كل فرد داخل المنظمة نوع السلطة الممنوحة له والذي عن طريقه تنظم الجهود الفردية، والجماعية، وأشكال الاتصالات المختلفة داخل المدرسة.

علاقة التنظيم بالهندسة الإدارية:

ومن أجل استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين وظائف الإدارة، وخاصة التنظيم لا بد من توافر قيادة واعية بمتغيرات العمل، ومدى وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والقناعة بأهمية التخطيط، وهنا لا بد من إثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء الهندسة الإدارية، فالهندسة الإدارية تعمل على إعادة التنظيم لجعله ملائماً لما يطرأ من تغيرات، كذلك تعمل الهندسة على تحديد الجهات التي تتعامل معها المدرسة، وكذلك تحديد مجالات التطور، كما يتضح الترابط بين التنظيم والهندسة الإدارية من خلال التدريب الذي يتم عن طريق فريق العمل، لأن الهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة وتمد الهندسة الإدارية التنظيم بأدوار جديدة، مثل تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وكذلك التنسيق بين خطوات عملية الهندسة الإدارية، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات على العاملين وإعادة بناء التفاعل داخل المدرسة، كما تضيف على التنظيم المرونة، وهذا يسمح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية على الخريطة التنظيمية (حسين , 2007).

ثالثاً: التوجيه

يعتبر توجيه العاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لانجاز العمل بثقة وحماسة، لكي تتحقق النتائج المرغوبة، ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء

الأنسب ويتطلب ذلك توفير التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، والقيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات.

وعرفه مصطفى (2007)، بأنه المساعدة على التحسين والتقدم، وهو مهارة في القيادة ومهارة في التقويم ومهارة في العلاقات الإنسانية ومهارة في إدارة الموظفين، وأنه سلوك منظم رسمي من قبل المؤسسة التعليمية، ويؤثر تأثيراً مباشراً في سلوك المدرسين بشكل يحسن تعلم التلاميذ ويحقق أهداف المؤسسة.

أهمية التوجيه في العملية التربوية:

تتضح أهمية التوجيه في العملية التربوية من خلال:

توضيح أهداف العمل، ومساعدة المعلمين والطلبة على فهمها، و مساعدة التلاميذ على معرفة ميولهم وقدراتهم ومشكلاتهم وتحديدها وحلها. تنمية الاتجاه نحو العمل بروح الفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين، تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين (صبي،2000).

العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه التربوي

تضح العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه التربوي من خلال عدة أمور، منها:

تتضمن عملية الهندسة الإدارية حل المشكلات التي ترهق الموجهين، مثل فحص الشكاوي وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما وتعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، يساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقويم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، بالمقابل يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها الهندسة الإدارية، وذلك لتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهدف الأسمى، وهو هدف المنظومة التعليمية (حسين،2007).

رابعاً: المتابعة والتقييم:

يعتبر العنصر الإنساني من أهم العناصر الأساسية في المدرسة، ومن ثم فإن من وظائف الإدارة المدرسية العمل على إعداد العاملين وتنميتهم وزيادة قدرتهم وكفاءتهم في العمل، وبالتالي لن تكون هناك فاعلية للتخطيط والتنظيم ما لم يكن مرتبطاً بالمتابعة.

وقد أورد الحربي (2006) عملية المتابعة في مخطط المدرسة ضمن الآتي:

- 1) متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي وضع بمعرفة المسؤولين بالمدرسة.
- 2) متابعة تنفيذ خطط ونتائج أعمال هيئة التدريس.
- 3) متابعة تنفيذ قرارات المجالس ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.
- 4) فحص الأمور المالية والإدارية بطريقة دورية.
- 5) متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشباع في البيئة.

والتقويم عملية منظمة هادفة لتحديد مقدار تغيير السلوك لدى الأفراد، لإصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والنتائج (عليما، 2007).

ويهدف التقويم - أيضاً - إلى تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتحديد الحاجات التدريبية، وتحديد مدى التغيير في سلوك العاملين في المدرسة، واتخاذ القرارات التربوية المناسبة، ومساءلة العاملين في المدرسة.

علاقة الهندسة الإدارية بالمتابعة والتقييم

تتضح العلاقة من خلال وجود مجموعة من الضوابط على الأداء، ومنها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وأيضاً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال إحداث وتحفيز الإبداع والابتكار من قبل المعلمين، كما تتطلب إعادة الهندسة اعتماد تقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر، منها ملاحظة الأداء ومتابعة الأنشطة والتوثيق.

خامساً: الرقابة

وهي الجهاز العصبي لجسد الإدارة، وهي تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات ومن خلالها يتأكد المدير أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف.

عرف فايول الرقابة " بأنها: التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أختيرت، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى" (الوارد عند منصور، 1999).

وكما أكد حسين (2007)، أن الرقابة تشير الى عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان غايات المدرسة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفعالية، وتهتم الرقابة بفحص وتقييم نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها مع الانجازات في الخطة، من حيث الكم والنوع بهدف تحديد الاختلافات أو الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في ضوء الأسباب أو المعوقات التي أدت إليها، كما وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة سيؤديان الى تحقيق الهدف، وتعمل على تحديد مواطن الضعف ومعالجتها، كما وتهدف إلى المحافظة على حقوق العاملين في المدرسة، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين.

أهمية الرقابة:

تمثل الرقابة المحصلة النهائية لأنشطة المدرسة، إذ يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة الخطط والأساليب الموضوعية وتنفيذها، وإذا ما كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها، وتشجع الإدارة المدرسة على تحقيق الأهداف، كما وتساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وتجدد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين، وتحقق العدالة، ضمان لحسن سير العمل، وتجويد للأداء وتصحيح الأخطاء، ومنع الانحرافات (عياصرة، بني أحمد، 2008).

علاقة الرقابة بالهندسة الإدارية

تتضح العلاقة من خلال عدة أمور، إذ تعمل الهندسة الإدارية على تحسين نظام الرقابة، كما وتساعد الهندسة الإدارية في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم الهندسة الإدارية بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، كما تجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرناً، بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت الظروف، وكما تتيح الهندسة الإدارية الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد، كما يرتبط كلا المفهومين بالجودة وتحسين الأداء وتحقيق النوعية في المخرجات التعليمية (حسين، 2007).

سادساً: اتخاذ القرار

يعتبر القرار الإداري عصب الإدارة، وعملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين، وهو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامه أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك (عقيلي، 1996).

ويرى البعض أن اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من أعمال المديرين اليومية، والقدرة على اتخاذ القرارات يعتبر أساساً لجميع وظائف المديرين.

أهمية اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية. وهو من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي يحققه المدير يتوقف على قدرته وكفاءته في اتخاذ القرار، كما يدخل اتخاذ القرار في جميع وظائف العملية الإدارية. واتخاذ القرار له أهمية في حياة الأفراد ضمن ممارستهم اليومية لصنع القرار، ومن ثم اتخاذ العامل الأساس للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية.

علاقة الهندسة الإدارية باتخاذ القرارات

الهندسة الإدارية تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تسمح بالتفويض وهذا من أساليب اتخاذ القرار إذ يساعد المدير في إشباع رغبات العاملين وإتاحة الفرصة القيادية لهم.

وتتم الهندسة الإدارية عند توفير الإدارة الذاتية. وهذا يؤدي إلى وعي وظيفي ومهنية في الإدارة وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين.

سابعاً: الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال أحد المكونات الرئيسة للعمليات الإدارية في المدرسة، فأى قصور في الاتصالات المدرسية، بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين والطلبة يمكن أن يؤثر في مستوى الأداء في المدرسة (الرويلي، 2003).

وعرفه الحيلة (2001)، العملية أو الطريقة التي يتم بوساطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصرها ومكوناتها ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام.

ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير، على نجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها (عيا صره، بني احمد، 2008)

وتهدف عملية الاتصال في أية مؤسسة، ومنها المدرسة، إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتمكين المرؤوسين من التعرف إلى الأهداف، والغايات، والبرامج، والخطط المطلوبة من المؤسسة تحقيقها وتنفيذها، كما تعمل على تعريف المرؤوسين بالتعليمات والإرشادات والتوجيهات المتعلقة بتنفيذ أعمالهم، وتعريفهم بما لهم وما عليهم من واجبات ومهام ومسؤوليات، كما وتشير معظم الدراسات المهمة بتطوير وتحديث الإدارة أنه لا يمكن أن تتم

عمليات الإدارة (التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات) بمعزل عن الاتصال (الرويلي، 2003).

وترى الباحثة أن الاتصال يسهل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات وتبادلها، و يلعب دوراً أساساً في تحديد المشكلات ووضع طرق لعلاجها، و يحفز الأفراد ويوجههم للعمل ، و يساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس ، كما يساعد الاتصال في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من اجل الإقناع والتأثير في السلوك، ويعرف المعلمين بالمهام والواجبات والأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

علاقة الاتصال بالهندسة الإدارية

تساعد الهندسة الإدارية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للفرد. و عندما يكون الاتصال فعالاً تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح من حيث التجديد والوضوح في الأهداف والمعايير، كما تعمل الهندسة الإدارية على تفعيل الاتصال الإداري داخل المدرسة بين المعلمين والإدارة، أو بين المعلمين بعضهم بعض، كما ومن خلال عملية الاتصال بينهم تشجع الهندسة الإدارية على المشاركة والإسهام بالأفكار المبتكرة، وذلك من خلال توفير سياسة الباب المفتوح لتطوير أساليب العمل في المدرسة والهندسة الإدارية تحت على استخدام الأساليب التقنية في تسهيل عملية الاتصال، إذ تساعد على توفير قنوات وأساليب اتصال جديدة أكثر كفاءة وفعالية في سرعة إنجاز العمل وتحقيق التكاليف (حسين، 2007).

وتستخلص الباحثة من خلال العرض السابق للهندسة الإدارية والعمليات الإدارية في المدرسة وإيجاد العلاقة بينهما أنه لا بد من توفر مجموعة من الإجراءات لهذه المؤسسة التعليمية لتفعيل دورها في تحسين العمليات الإدارية ومنها ، تكوين فريق عمل، لان فرق العمل تشكل عاملاً أساساً في تحسين العمليات الإدارية وإحداث التغيير الثقافي في المدرسة من خلال ممارسة الأنشطة التي تعزز القيم الايجابية، وضرورة توفير قيادة ثقافية ووعي وظيفي يلعب دوراً في تغيير المعايير والقيم السائدة في المدرسة، وضرورة إشباع حاجات العاملين و تمكين الأفراد العاملين، ومنح السلطة للعاملين يساعد على كيفية التعامل مع المشكلات وحلها، كما أن مشاركة العاملين تلعب دوراً مهماً في نجاح برامج الهندسة الإدارية، لأنه يحفز الأفراد،

ويشجعهم على الإبداع والابتكار. لذلك لا بد من توفير مناخ تسوده علاقات اجتماعية قوية. وهذه عوامل مهمة في برامج إعادة الهندسة، و أيضاً تفعيل المشاركة المجتمعية، ووضع معايير لقيادة الأداء ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، وعمل الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأسباب الناتجة عن الانحرافات في الأداء كما يعمل على توفير القيم التنظيمية المناسبة لإعادة الهندسة وكل هذا يتوقف على إدارة مدرسية فعالة تتبنى التجديد والتطوير.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد ساهمت هذه الدراسة في دعم البحث بالجوانب العلمية، وذلك من خلال استقصائها وتحديد أدواتها ومنهجها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، كما وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها في تنوير الجهات المعنية بموضوع الدراسة في تحقيق كفاءة التنظيم الإداري.

وقد تم تقسيم مجموعة الدراسات السابقة الى دراسات عربية ودراسات أجنبية تم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني كما يلي:

أولاً الدراسات العربية

تناول هذا الجزء من الفصل الثاني مراجعة تحليلية للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث في هذه الرسالة ، وقد قسمت الدراسات السابقة الى محاور رئيسية:

الأول: تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالهندسة الإدارية.

الثاني: تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالعمليات الإدارية.

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

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميداً ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها.

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 عالية. وتبين أن درجة إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية لعملية الهندرة الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالمجالات، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال المنظومة القيمية لهذه القرارات التربوية و بدرجة تقدير عالية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير متوسطة.

كما أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء 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 العمداء تعزى، لمتغيري (الرتبة العلمية، و سنوات الخبرة) على جميع مجالات أداة الدراسة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء 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 (10) سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر.

أما معوقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء، 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. ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام، جاءت الفقرة "عدم توفر ميزانية خاصة للخطة" جاءت 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. ووجود فرق ذا دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية، ورؤساء الأقسام حول معيقات 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.

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

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في المدارس، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، و التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية). وقد طبقت الدراسة على مديري ومديرات دولة الكويت. وقد استخدم المنهج الوصفي في عملية جمع البيانات ومن نتائج الدراسة وجود معوقات في إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية ما دعا إلى تبني إعادة هيكلة 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 (الرتبة، و المؤهل العلمي، والخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية في الكويت.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على ما يتوفر من موارد بشرية، وتكنولوجية، لإعادة هيكلة عمليات المؤسسة التعليمية.

دراسة حامد (2008) عنوانها "العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)".

هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعضاً من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.

شمل مجتمع البحث مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم (137) مديراً ومن أهم نتائج البحث:

- وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة كهرباء السعودية.
- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة كانت غير فعالة. واعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وأن هناك علاقة ارتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1- زيادة إيمان الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لما لذلك من أثر في كل من ربحية الشركة وأدائها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين.

2- ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لملاءمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشركة محل الدراسة.

3- زيادة اهتمام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة أهداف استراتيجية فعالة، وتطبيق وتقييم الاستراتيجية المناسبة.

4- زيادة كفاءة وكفاءة الموارد المتاحة بالشركة، سواء مادية أو بشرية، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة الخواجا (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 رئيسية وهي: (عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية).

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.

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.

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 بين العاملين وأصحاب العمل لدرجة التوفر للعمليات، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أصحاب العمل، لدرجة التوفر ودرجة الأهمية للعمليات تعزى لسنوات الخبرة.

لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين من حيث درجة التوفر، ودرجة الأهمية للعمليات المبحوثة، تعزى 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.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إمام 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 جداً في مهارات الاستخدام الشخصي، وما بين مهمة جداً ومهمة في مهارات استخدامه في التدريس ومهارات إعداد البرامج والدروس، ومهمة جداً 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.

دراسة عامر (2005) عنوانها " الإدارة من الموقع، إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصرية، ودروس من نيوزيلندا " .

هدفت الدراسة التعرف إلى الأساس النظري الذي تقوم عليه إستراتيجية الإدارة من الموقع والكشف عن بعض جوانب تجربة نيوزيلندا في تطبيق هذه الإستراتيجية، ثم الاستفادة منها في طرح بعض الرؤى لترشيد التوجهات نحو اللامركزية في مصر.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الفينومينولوجي الذي يعالج مشكلات الربط بين التحليلات السيكولوجية التربوية وواقع الحياة اليومية في المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة

- وجود بعض المشكلات التي تعوق تطبيق اللامركزية، واقترح الباحث الاستفادة من تجربة نيوزيلندا في طرح بعض المقترحات المناسبة لمعطيات الواقع في مصر، ما قد يساهم في ترشيد التوجهات نحو اللامركزية في إدارة التعليم.

- ترسيخ الهوية الثقافية، وتغيير إدارة ثم إدارة تغيير، وتحديث أدوار المديرين، و توفير البنية التحتية والدعم المالي، و الإرادة السياسية، وتشكيل مجالس أمناء المدارس، وإعطاء مزيد من السلطات والصلاحيات للمعلم، ووضع آليات للرقابة على أداء القيادات الإدارية، وتعزيز التنمية المهنية المتواصلة، و تهيئة المدارس لتطبيق اللامركزية والمشاركة في المسؤولية.

- كما اقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات ذات الصلة بالإصلاحات الإدارية الحديثة.

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

وهدفت الدراسة إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى نموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، بحيث تحقق تحسين أفضل الأداء من الأنموذج القائم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة تمثل (503) مدرسة ثانوية في مصر. و يظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر إن من نواحي القوة فيه: اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصداقية ودعم أولياء الأمور، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.

كما وأظهر التحليل أيضاً نواحي الضعف، وتمثل ذلك في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وافتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، و افتقار القيادات إلى الإبداع والتحسين والتطوير.

وأظهرت الدراسة قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منها: تقشي ظاهرة الدروس الخصوصية، والكلفة العالية لتعليم شكلي بالمدارس الثانوية.

وقدم الباحث تصوراً مقترحاً لإعادة هيكلية المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة، تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلية العناصر الأربعة التالية: الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبة، بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية، وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب.

دراسة مصطفى (2002) عنوانها " أنموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي".

وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري، وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، ومحاولة وضع أنموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهجية خاصة بإعادة هندسة العمليات ويطلق عليها هندسة عملية المشروع وتهدف المنهجية إلى إعادة تشكيل الأنموذج التعليمي القديم كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل عدد من البحوث والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وتطويره بهدف التوصل إلى الأنموذج الذي يهدف إلى إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري و توصلت نتائج الدراسة إلى:

يظهر التحليل التنظيمي لعناصر القوة والضعف والتحليل البيئي للجامعة من حيث الفرص والتهديدات أي التحليل الرباعي للمنظمة (SWOT Analysis)

إن نواحي القوة الداخلية تشتمل على وجود العديد من الخبراء والاستشاريين في كل التخصصات والكليات، وتوفر صلات وتواصل مع جامعات العالم استخدام مبانٍ وإمكانيات معملية وبحثية.

أما مواطن الضعف في الجامعات فتتمثل في غياب الرؤية الشاملة، وعدم توافر خصائص ومهارات ومخرجات المنظومة، مع متطلبات سوق العمل وضعف الموارد التعليمية (المكتبات، مصادر المعلومات) وتضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم المالية والإدارية، وتزايد إعداد الطلبة ومحدودية مصادر التمويل الحكومية من ميزانية الدولة.

أظهر التحليل الرباعي (SWOT Analysis) أن الجامعات المصرية تتمتع بالخبرة، وانخفاض التكلفة، والصورة الذهنية لبعض الجامعات واقتصاديات الحجم ومعرفة التكنولوجيا.

وأظهر التحليل قضايا حرجة تهدد الجامعات المصرية منها ملوثات البيئة، و توظيف الموارد الاقتصادية، ومشكلات البطالة، و التضخم وارتفاع أسعار الفائدة، و منافسة الجامعات الخارجية للجامعات الداخلية، و نقص التمويل المناسب للتطوير والتجديد الجامعي.

أوصى الباحث بضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر لاستيعاب كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بما يدعم المنتج الجامعي، وقدراته التنافسية في ظل التحديات الجديدة.

دراسة حافظ والزهوري (1998) عنوانها " أرجونوميكا الترببية الخاصة، مدخل لتربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء مفهوم إعادة هندسة العمليات "

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات ومداخل تربوية حديثة في تربية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، و تناولت الدراسة أرجونوميكا ترببية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، كما هدفت الى إعادة هندسة العمليات ونظم العمل لتحقيق متطلبات ترببية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتوصلت الدراسة الى إستراتيجية ترببية في ضوء مفهوم الأرجونوميكا.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالعمليات الإدارية في:

دراسة الطنجي (2008) عنوانها " أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية "

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة العام 2008/2007 والبالغ عددهم (70) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً يشكلون ما نسبته (71%) من مجتمع الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1) إن واقع التطور الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفع جداً.

تكونت الأداة للأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في صورته النهائية، من (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتعبير والتطبيق والتقييم.

إن درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة اعتماد الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وضرورة تركيز الوزارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير على مبدأ المؤسسة والمشاركة من قبل العاملين والانتقال من مبدأ المركزية نحو مبدأ اللامركزية.

دراسة الزيات (2007) عنوانها " تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين، في ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين، والعوامل المجتمعية المؤثرة، والتوصل إلى أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين ووضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة وتمثلت أداة الدراسة باستبانة أعدتها الباحثة وأجريت الدراسة على عينة قوامها (120) فرداً. منهم (84) مديراً و(18) نائباً للمدير و (18) موجهاً من المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية بفلسطين. وتوصلت الدراسة إلى

-انخفاض درجة واقع الأداء الإداري للمديرين، في إدخال إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة للمدارس التي يعملون فيها.

-درجة قياس واقع الأداء الإداري في الدرجة الكلية لمديري المدارس الثانوية على المحاور الآتية: إدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة، كانت متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد العينة نحو واقع الأداء الإداري في محور إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت والإدارة بالأهداف، وإدارة المعرفة، تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى).

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع البحث كما وضعت توصيات مقترحة لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين

دراسة الجوارنة وصوص (2007) عنوانها "درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس في كلية المعلمين أ بها ".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس في كلية المعلمين أ بها، وبيان اثر بعض المتغيرات المستقلة (المرحلة الدراسية، والخبرة) على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس في كلية أ بها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (48) مديراً ومديرة لدورة مديري المدارس في كلية المعلمين بابها، اتبع الباحث المنهج الوصفي في جمع وتفسير المعلومات.

وأظهرت الدراسة إن إدارة التغيير من التوجهات الجديدة في ميدان الإدارة المعاصرة وقد أثبتت فعاليتها في معالجة العديد من المشكلات التربوية، وفي مواكبة التطورات المتداخلة في مختلف الميادين، إذ دلت النتائج إن درجة ممارسة إدارة التغيير في مجال الإشراف والإدارة التربوية ومجال المدرسة وعلاقتها بالمجتمع كبيرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات الاستبانة ككل، على مستوى المجالات وذلك لصالح ذوي الخبرة.

دراسة عامر (2007) عنوانها " رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية ".

هدفت الدراسة إلى الإفادة من الفكر الإداري المعاصر، وإيجابيات الخبرة الأمريكية والجهود والتوجهات المعرفية، ومعطيات الواقع الميداني، والتحصيل المقارن في التوصل إلى رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر. كما هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح الأسس الفكرية التي تحكم طبيعة عمل المديرين، ومعرفة تأثير بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة على اختيار مديري المدارس المتمثلة في (إعادة اختراع الحكومة، وأتمتة الإدارة وإعادة هندسة نظم العمل، وإدارة المعرفة، والإدارة بالنتائج وإدارة المواهب، وإدارة مدرسة المستقبل) وتحديد جوانب الخبرة الأمريكية في اختيار مديري المدارس، وتشخيص واقع اختيار مديري المدارس في مصر تقريباً وتطبيقاً، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والمصرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة: استخدم الباحث المنهج المقارن، لأنه أكثر دلالة على التربية المقارنة وتمثلت عينة الدراسة من مديري إدارة التنسيق، وموجهي العموم، ومديري المدارس والبالغ عددهم (117) شخصاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن معايير اختيار مديري المدارس في مصر تعتمد على الأقدمية المطلقة، وبعض الضوابط الشكلية، والشروط السهلة وتعاني من قصور في جميع مراحلها. وضع الباحث رؤية مستقبلية للارتقاء بعملية اختيار مديري المدارس في مصر.

دراسة جرادات (2006) عنوانها "مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التوقعات المستقبلية، والتوقعات المرغوب فيها للعمليات القيادية الإدارية الرئيسة المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة في الجامعات الأردنية الرسمية، خلال السنوات العشر الأولى من القرن الحادي والعشرين ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم أداتين وزعتا على عينة الدراسة المكونة من (497) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية و (20) فرداً من الخبراء في مجال التعليم العالي الجامعي في الأردن.

وقد خلصت النتائج إلى أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة، وذلك باستخدام الوسط المرجح، والوزن المثوي، كما حدد الباحث جميع فقرات البحث بوصفها توقعات مستقبلية، وتوقعات مرغوباً فيها، وذلك باستخدام أسلوب دلفي من جولتين.

وكان من أهم توصيات الدراسة، الاهتمام بعملية التخطيط في الجامعات، وتبني الإجراءات التي تقود إلى تحديد العمليات القيادية الإدارية في ضوء متطلبات المستقبل.

دراسة الكريمين (2006) عنوانها "تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن".

وهدفنا الدراسة التعرف إلى واقع هندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، بمستوى الإدارة العليا، وتطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم. وقد طبقت الدراسة على عينة تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (160) من خلال استبانة أعدت للتعرف إلى واقع هندسة القرار. وبعد تطوير أنموذج الهندسة القرارات التربوية، تم تطبيق هذا الأنموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (48) فرداً من الإدارة العليا في الوزارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

1- وجود تفاوت في درجة ممارسة الإدارة العليا لهندسة القرارات في الوزارة.

2- تم بناء أنموذج هندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، تكون من خمسة عناصر هي: خطوات هندسة القرار التربوي، وتكنولوجيا دعم القرار، والمعايير والعناصر المؤثرة في عملية اختيار البديل، ومصادر معلومات مديري الإدارة العليا، آليات تقديم القرارات.

كما أوصت الدراسة تبني الأنموذج المقترح لهندسة القرارات التربوية في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

دراسة المعاينة (2006) عنوانها " تطوير إستراتيجية إدارية تربوية، لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في منهجية هندسة (الارجونوميكا) ".

هدفت الدراسة إلى إيجاد استراتيجية إدارية تربوية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى، من خلال تطوير وتغيير العمل الإداري المتعلق بهم، في ضوء هندسة البشر.

وقد طبقت الدراسة على مديري الإدارات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين في مقر الوزارات، ومديريات التربية والتعليم التابعة لها والبالغ عددهم (153). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة حيث تم اقتراح تصور أرجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم.

تم تطوير استراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، وتطوير، وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر (الارجونوميكا).

أوصت الدراسة بتبني المسؤولين منهجية (الأرجونوميكا) في وزارة التربية والتعليم، لما لها من اثر كبير نحو حماية الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

دراسة محمد (2005) عنوانها " تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأساسية في الجماهيرية الليبية في ضوء مهامهم الإدارية " .

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام المعاصرة للإدارة المدرسية، كما هدفت إلى تقويم أداء مديري المدارس في ضوء المهام الإدارية المعاصرة، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأساسية في ضوء عملية تقويم الأداء.

وقد أعد الباحث استبانة لموضوع البحث، واستخدم المنهج الوصفي ومن أهم نتائج الدراسة:

1- وضع خطة العام الدراسي.

2- تبين أن المؤهل العلمي والخبرة في التدريس من العناصر الأساسية في اختيار مديري المدارس الأساسية.

3- اهتمام مديري المدارس بالكفاءة والمقدرة والخبرة، وإخلاص المعلمين وحب التعاون، من أهم الاعتبارات عند تكليف المعلمين ببعض المهام.

دراسة الكساسبة (2004) عنوانها " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات في الأردن " .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بغية بناء أنموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.

تكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1) تشير الدراسة إلى 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.

2) أوضحت الدراسة أن العمليات التي تتم إعادة هندستها - المتغير التابع- ترتبط بالمتغيرات المستقلة الآتية: قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة، وقدرات التكامل، والقدرات الجغرافية.

3) 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.

4) في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد استوحى الباحث أنموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ومن أهم توصيات الباحث:

1) توضيح 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.

2) إعادة تشكيل ثقافة شركة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة تنظيم الشركات على أساس فرق العمل، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

دراسة الرويلي (2003) بعنوان تصورات القادة التربويين في المملكة العربية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة، ومدى أهميتها المستقبلية، وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى استقصاء تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي، وما تشمله هذه العناصر من تخطيط وتنظيم وقيادة، أو توجيه، وتنسيق، ورقابة، واتصال، واتخاذ قرارات، وكذلك استقصاء آرائهم حول مدى الأهمية المستقبلية لهذه العناصر للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في

شمال المملكة العربية السعودية، وكذلك حاولت الدراسة الكشف عن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي في مناطقهم، وعلاقة ذلك بمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي، ومدى أهمية توافرها في المستقبل.

تكونت عينة الدراسة من (211) فرداً موزعين على إدارات التعليم وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مديري التعليم، ونوابهم، ورؤساء أقسام الإشراف، والمشرفين والتربويين، ومديري المدارس الثانوية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير، والتطوير التنظيمي كانت ايجابية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية قوية بين تقديرات أفراد العينة ومدى أهمية توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في المستقبل، وتقديراتهم لاتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، وعلى جميع مجالات الدراسة.

ومن أهم التوصيات التي أوصت الباحثة بها: تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو التغيير، والتطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية، والعمل على إحداث التغيير والتطوير المطلوب في هذه المؤسسات.

دراسة العناتي (2003) بعنوان بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الواقع والاتجاهات العالمية الحديثة.

هدفت إلى بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، فقد تكونت عينتها من (354) مديراً.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجههم، هي المعوقات التنظيمية، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق في استخدام أنماط الاتصال الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي، والوظيفة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في استخدام مهارات الاتصال تعزى للخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة عبدوس , وولي (Abdous and Wuhe,2008) بعنوان " تصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي: دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد.

هدفت الدراسة الى استبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى إلكترونية، 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 الأخريان 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، و تنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الانترنت والمستخدم منذ عام 2006،

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.

- 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.

-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، 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.

وأجرى أحمد وفرانيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) دراسة هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالٍ 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.

وقام حبسون والعميد وسماكا (Hesson, Al-Ameed & Samaka, 2007) بدراسة هدفت إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لدائرة الأراضي في بلدية العين في دولة الإمارات العربية المتحدة، بغرض تطوير بديل إلكتروني لتلك العمليات، وقد كان المنحى الذي اعتمده الباحثون في دراستهم شبيهاً بمنهج الخطوات الخمس التي استخدمها جون اسكران وزملاؤه، وهذه

الخطوات الخمس هي: إيجاد رؤية أهداف للمشروع، والتعريف والتركيز على العمليات الأساسية للعمل الداعمة للرؤية والأهداف، ونمذجة وتحليل بيئة العمل، والسيطرة المستمرة والتطوير للخطوات السابقة، ومن أبرز المعوقات التي واجهت هذا المشروع: عدم قبول بعض صناع القرار من المسؤولين الرئيسيين التقليل من سلطاتهم، حيث يعتقد هؤلاء المسؤولون أن الإشراف المباشر، والسيطرة على المراحل المختلفة للعمليات أمر ضروري، والتبرير الذي قدمه المسؤولون كما اتضح في الدراسة أن موضع الأرض، والمواقع في هذه المدينة أمر حساس ومثير للإشكال، وأما العوامل الأخرى مثل: مقاومة المستخدمين للتغيير، والعمالة الزائدة الناجمة عن التغيير، كانت عوامل أخرى مهمة ولكنها أقل أهمية من العامل السابق، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة يعاني من مشكلات كبيرة، وتمثل هذه الدراسة خطوة نحو قيادة وتحسين هذا القطاع الناجم عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة نيكوليا (Nicolai, 2007)، والتي هدفت الى الكشف عن التعليم والأزمات المستوطنة في مناطق السلطة الفلسطينية

استكشفت الدراسة تأسيس وتطوير النظام الفلسطيني التربوي منذ 1994 - 2005، كما بينت الدراسة الانجازات والفرص والتحديات التي يتمتع بها التعليم في مناطق السلطة الفلسطينية، ومنها النمو في الآليات الجوهرية للتخطيط التربوي (الإدارة)، والميزانيات والتنسيق، والمناهج الفلسطينية والتاريخ والثقافة، كما بينت الدراسة التوسع في النظام التربوي الفلسطيني، وخاصة في تركيب المنظمة الجديد في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والخطة الخمسية، وقانون الطفل الفلسطيني لعام 2005 .

دراسة تنانت (Tennant, 2005) عنوانها " تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة U K المتحدة " وهدفت الدراسة الى تعريف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة U K المتحدة , وقد استخدم الباحث استبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركة التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات، وذلك للإستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي ، والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية ، وتحسين المنتج ، كما أظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو استخدام خطط قصيرة المدى ، لإيجاد الحلول ، والتي لا تحقق الأهداف وخاصة بالمشاكل المتعلقة بالأفراد مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ، كما وبينت الدراسة أيضاً العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق استراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على الاهتمام بالعمليات، وذلك من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، وقياسات تؤكد على التحسن المستمر لفترات طويلة، مع التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.

وقام بوجيرانو (Bujoreanu, 2005) ، بدراسة حول تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات، حيث وجد الباحث أن نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطط ونشاطات المنظمة، وأوضح الارتباط بين تطوير العمليات الإدارية في المنظمة، وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة في خطوتين:

-دراسة حالة عامة واقترح منهجية عامة لإشراك تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام.

-دراسة طبق فيها برنامجاً معتمداً من قبل وزارة الدفاع الأمريكية، وكان هذا التطبيق بداية إلى التحسين المستمر لهذا البرنامج.

وأوضحت الدراسة أن الهدف إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية ولهدف تحسين جودة العمليات بشكل عام يجب أن تدخل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤمن الباحث بالبداية أولاً بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وتوصل إلى دليل عام لأنواع النشاطات الإدارية، التي يجب أن تنفذ في نظم المعلومات قبل البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أجرى جيريك دياز (Garcia Diaz, 2005) دراسة هدفت لإيجاد منهجية 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.

وقام روبنهمر (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.

دراسة أحادي (Ahadi, 2004) ، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات، هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

-وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، و ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوجد إمكانية للتحسن، ويمكن أن تكون مفيدة في طرق أخرى وأهداف مختلفة.

دراسة (Celeste ,2000) عنوانها "إعادة هيكلة منهج مدرسة هونج كونج من أجل الممارسة الوظيفية الشاملة" مجهود مشترك بين المدارس العامة والخاصة، هدفت الدراسة إلى محاولة تفصيل نماذج لتطوير المنهج من أجل إعادة هيكلة المنهج المدرسي الحالي، ومدخل التقييم، كما هدفت أيضاً إلى ترقية المنهج بحيث يتحقق فيه التكامل الوظيفي مع التلاميذ ذوي الحاجات والقدرات المختلفة في المدارس العادية، من خلال مجهود تعاوني بين تلك المدارس، ومعلمي المدارس الخاصة في هونج كونج، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي في تفسير البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للمعلمين دوراً أساسياً في التأثير على البناء المنهجي والمحتوى، بل وفرضه أحياناً حيث يمكن أن يلعب المعلمون دوراً أكثر فعالية في توليد الأفكار للإصلاحات المستقبلية للمنهج العام- الخاص.

دراسة هينتر وبرتس شنايدر (Hentz,Bretshneider,2000) عنوانها "مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع العام، في بريطانيا" هدفت الدراسة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع العام، واستكشاف أثر إعادة الهيكلة، وتبني تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي لتلك المؤسسات، وبالتحديد إجابات الدراسة عن الأسئلة التالية:

- هل التغييرات الهيكلية تحدث كنتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العامة؟
- هل التغييرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الهيكل التنظيمي بالإضافة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات نفسها، تؤثر على نظم اتخاذ القرارات والاتصالات في المنظمات العامة؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم توزيع (570) مسحا بريديا في (450) مقاطعة وإقليم وتم اعتماد (454) مسحا للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يسمح للعديد من أعضاء المنظمة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. كذلك وجود اثر متدن لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على عدد المستويات الإدارية وعدد متخذي القرارات. كما يوجد أثر هام وللرقابة الخارجية على تكنولوجيا المعلومات على عدد متخذي القرارات، فكلما كانت الرقابة الخارجية أكثر كما كان هناك عدد أكبر من متخذي القرارات.

دراسة بروسكي (1999 Prosci)، والتي هدفت إلى محاولة تحديد الجوانب الهامة في تجارب إعادة الهندسة والتوصل إلى الصيغ والممارسات الأفضل في إعادة الهندسة، وقد طبقت الدراسة على (248) منظمة في (44) دولة تضمنت معظم القطاعات المختلفة. ومن بينها القطاعات المدرسية، وقد اتضح من الدراسات إن إعادة الهندسة حققت نتائج عدة من أهمها خفض تكلفة الأداء بمعدل 14%، خفض الدورة الزمنية للعمل بمعدل 30%، وتحسين جودة المنتج والخدمات بمعدل 22%، أن 70% من المشاريع التي شملتها الدراسة حققت تحسناً في أدائها في مدة تقل عن ستة أشهر من التطبيق، إن 75% من المشاريع التي تقدمت في التطبيق حققت أهداف المشروع أو زادت عليه، أن 5% فقط لم تحقق نتائج ايجابية ، أي حققت نتائج بنسبة 60% من أهدافها المرسومة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن تطبيق إعادة الهندسة في تلك المنظمات حقق نتائج ايجابية. ومن أهم العوامل التي ساعدت على رفع أداء فرق العمل من وجهة نظر المنظمات المشاركة من أهمها:

- الدعم الإداري القوي.
- توحيد الرؤية والهدف بالنسبة لأعضاء الفريق.
- استخدام الفريق لمنهجية سبق تجربتها وأثبت نجاحها.
- توفير وسائل الاتصال المناسبة والسهلة بين الفريق والإدارة العليا ومع بعضهم البعض.
- قدرة الفريق على الإبداع والابتكار، وحل المشكلات التي تعترض سير العمل (الوارد في حلمي 2003).

ملخص الدراسات السابقة

- بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، توصلت الباحثة الى عدد من الاستنتاجات تم تصنيفها ضمن المحاور التالية:
- أجمعت الدراسات على فاعلية البرامج، والخطط، والمشاريع، والخدمات والأساليب، والوسائل القائمة، على إعادة هندسة العمليات مثل دراسة (الديحاني ، 2009)، (حلمي ، 2003)، (الشهراني، 2008)، (عامر، 2007)، (بني عيسى، 2009)، (الطنيجي، 2008)، (حافظ والزهيرى، 1998).
 - حاولت العديد من الأدبيات تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة، (الخوaja، 2008)، (الكريمين، 2006)، (الطنيجي، 2008)، دراسة عبدوس، وولي (2008)، (Abdous and Wuhe)، وتطوير استراتيجية جديدة لزيادة كفاءة العاملين (المعايطة، 2006).
 - ورسمت دراسات عدة تصوراً مقترحاً لتحسين الأداء الإداري في المدرسة (دراسة الزيانت ، 2007)، (عامر، 2007)، (محمد، 2005)، (العناتي، 2003).
 - كما تحدثت بعض الدراسات عن واقع العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية، وخصائص الإدارة المدرسية الفعالة مثل دراسة (الرويلي، 2003)، (عامر، 2005)، (جرادات، 2006).
 - أجمعت بعض الدراسات على امكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاعين العام والخاص مثل دراسة حيسون والعميد وسماكا (Hesson, Al-Ameed & Samaka, 2007) هدفت، (الديحاني، 2009)، (حامد ، 2008)، (بني عيسى، 2009).
 - تناولت بعض الدراسات مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) في تحليل الأبعاد البيئية، المتمثلة في نواحي القوة والضعف، والفرص والتهديدات والمخاطر، دراسة (مصطفى، 2002)، (المعايطة 2006)، (حلمي، 2003).
 - بحثت بعض الدراسات في معرفة معوقات تطبيق الهندسة الإدارية، والعوامل المؤثرة فيها مثل دراسة أحادي (Ahadi, 2004)، دراسة تنانت (Tennant, 2005).

- ركزت بعض الدراسات على اثبات أهمية تكنولوجيا المعلومات في الهندسة الإدارية، مثل دراسة هينتز وبرتس شنايدر (Hentz, Bretshneider, 2000)، دراسة بوجيرانو (Bujoreanu, 2005).

- تمحورت بعض الدراسات حول تحديد الجوانب الهامة والعوامل المهمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، مثل دراسة بروسكي (Prosci, 1999)، دراسة أحمد وفرانسيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007)

-أوصت بعض الدراسات بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة (حامد , 2008)، (الخواجا, 2008)، (الكساسبة, 2004).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي

جمع الاطار النظري وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد المتغيرات، واختيار منهج الدراسة واجراءاتها، والأساليب الإحصائية، والتعرف على كيفية تحليل الأبعاد البيئية للمدرسة من خلال استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، والكشف عن ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية. ومن خلال بناء نماذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتصورات المقترحة لتطبيقها، وتفسير النتائج، وتقديم التوصيات والمقترحات، والاطلاع على تجارب عربية وأجنبية في استخدامها.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع نوعين من الأدبيات

النوع الأول الأدبيات التي هدفت الى دراسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية وفق الهندسة الإدارية، دراسة (حلمي, 2003)، (الديحاني, 2009)، (الطنيجي, 2008).

والنوع الثاني من الأدبيات التي استخدمت مصفوفة التحليل الرباعي في تحليل الأبعاد البيئية في رصد نقاط الضعف والقوة في المدرسة، ومعرفة الفرص والتهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية (مصطفى, 2002)، (حلمي, 2003)، (خليفة, 2004)، (المعاينة, 2006).

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

اهتمت بدراسة جميع عناصر الهندسة الإدارية، باعتبارها مدخلاً من مداخل التطوير

الإداري

ركزت على تسليط الضوء على أهمية استخدام المفهوم في تحسين العمليات الإدارية،
لما له من فوائد، وبحث بالتحديد -وبشكل خاص- في درجة ممارسة العمليات الإدارية في
المدارس الحكومية الفلسطينية، (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقويم والرقابة،
والإتصال، واتخاذ القرار) وفق الهندسة الإدارية

وما يميزها أيضاً عن الدراسات السابقة، تناولها بالبحث والدراسة متغيري البحث
(الهندسة الإدارية) و (العمليات الإدارية) معاً، وإيجاد آلية عمل جديدة من خلال استخدام
استراتيجية التحليل الرباعي (SWOT Analysis) ومحاولة وضع تصور مقترح لتحسين
العمليات الإدارية، باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات
الضفة الغربية في آن واحد، بينما لم تتوصل الباحثة حسب - علمها- لأي دراسة تناولت
موضوع البحث.

وما يميزها أيضاً تناولها المدارس الحكومية بمستوياتها الثلاثة (الأساسية، والثانوية،
والأساسية الثانوية) في جميع محافظات الضفة الغربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صورته، وهي الدراسة المسحية، نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (1528) مديراً ومديرة، وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي 2010/2009.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (429) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، أي ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	201	46.9
	أنثى	228	53.1
المؤهل العلمي	دبلوم	67	15.6
	بكالوريوس	287	66.9
	أعلى من بكالوريوس	75	17.5
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	116	27.0
	5-10 سنوات	134	31.2
	أكثر من 10 سنوات	179	41.7
مستوى المدرسة	ثانوي	138	32.2
	أساسي	235	54.7
	ثانوي وأساسي	56	13.1
التخصص	علوم طبيعية	155	36.1
	علوم إنسانية	274	63.9
موقع المديرية	شمال	215	50.1
	وسط	73	17.0
	جنوب	141	32.9
المجموع		429	%100

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة "الاستبانة" أداة للدراسة، وقد قامت بتطويرها كأداة لجمع المعلومات

في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالهندسة الإدارية، وأسلوبها، ومجالاتها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي درست الهندسة الإدارية في المنظمات الإدارية أو المؤسسات التربوية، ومن هذه الدراسات دراسة بني عيسى (2009)، ودراسة حلمي (2003)، ودراسة الخوaja (2008).

كما عملت الباحثة على مقابلة عدد من ذوي الاختصاص، وكذلك مديري ومديرات المدارس، وقد اعتمدت الباحثة هذه الأداة في التوصل إلى نتائج الدراسة الحالية، وبناء على المعلومات التي جمعتها الباحثة ذات العلاقة بالدراسة، قامت بصياغة مجالات الاستبانة، والتي تمثلت بالعمليات الإدارية وهي سبعة مجالات، وقد بلغ عدد فقرات الأداة (35) فقرة موزعة على المجالات، والملحق (2) يوضح ذلك، وقد اعتمدت الباحثة المقياس الآتي لتقدير درجة الاستخدام، وقد تحددت الدرجة في الدراسة تبعاً لمتوسط استجابة العينة على فقرات الأداة ونسبتها كالاتي:

(80%- فأكثر) مرتفعة جداً

(70%-79.9%) مرتفعة

(60%-69.9%) متوسطة

(50%-59.9%) منخفضة

(أقل من 50%) منخفضة جداً (أبو عيشة، 2007).

صدق الأداة:

قامت الباحثة ببناء فقرات الأداة وإعادة صياغتها بصورة مبدئية و عرضها على مجموعة من المحكمين، والذين بلغ عددهم (18) محكماً من المتخصصين في التربية من حملة الدكتوراه (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الصعوبة، أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية التحكيم، بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

a Cronbach's ألفا لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's ألفا، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.749	5	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
0.788	5	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
0.756	5	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
0.762	5	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
0.759	5	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية
0.703	5	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية
0.704	5	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية
0.909	35	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (2) معاملات الثبات المرتفعة، والتي حصلت عليها مجالات الدراسة، ودرجتها الكلية، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل تطبيق الدراسة.

- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، حيث تم توزيع (500) استبانة، وتم استرجاع (463)، وتم استبعاد (34) ؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عليها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب، أو لنمطية الاستجابة، وبقي (429) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
- الخبرة الإدارية: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- مستوى المدرسة: وله ثلاثة مستويات (ثانوي، أساسي، ثانوي وأساسي).
- التخصص: وله مستويان: (علوم طبيعية، وعلوم إنسانية).
- موقع مديرية التربية والتعليم: وله ثلاثة مستويات: (شمال، ووسط، وجنوب).

ب- المتغير التابع:

تتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة في المجالات:

1. التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.
2. التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.
3. التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.
4. المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية.
5. الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.
6. الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.
7. اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.
2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test).
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
4. اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثالثاً: بناء الاستراتيجيات من خلال عمل تقييم ذاتي للبيئة المدرسية باستخدام

مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

رابعاً: تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية، باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، وموقع مديرية التربية والتعليم) على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة، والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

أولاً: - النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

وينص سؤال الدراسة الرئيس على:

ما درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات أداة الدراسة،

وتبين الجداول (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10) هذه النتائج.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
1	أعمل على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي من خلال اطلاع المعلمين على المستجدات في العمل.	4.36	0.59	87.2	مرتفعة جداً
2	أسعى لإدخال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) في المدرسة.	3.71	1.06	74.2	مرتفعة
3	أقدم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالة المدرسة.	4.08	0.60	81.6	مرتفعة جداً
4	امتلك القدرة على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	4.01	0.61	80.2	مرتفعة جداً
5	التزم بالتخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التطور.	4.09	0.61	81.8	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	4.05	0.46	81.0	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (3) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، قد أنتت بمتوسط (4.05) وانحراف معياري، (0.46)، وبنسبة مئوية، (81.0)، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
6	أسعى إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية. للتقليل من الأخطاء في العمل	4.45	0.57	89.0	مرتفعة جداً
7	أوظف أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال إرسال الكتب المدرسية بالبريد الالكتروني.	2.21	1.18	44.2	منخفضة جداً
8	أبني أسلوب فرق العمل لمناقشة وتطوير العمل داخل المدرسة.	4.04	0.73	80.8	مرتفعة جداً
9	أضع حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة للتعليم وبمشاركة المعلمين.	4.16	0.56	83.2	مرتفعة جداً
10	أعمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها.	4.38	0.63	87.6	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	3.85	0.44	77.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات في مجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية، قد أتت بمتوسط (3.85) وانحراف معياري، (0.44)، ونسبة مئوية، (77.0)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في مجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
11	أعمل على تنمية البحث العلمي لدى المعلمين.	3.85	0.67	77.0	مرتفعة
12	اجتهد لتوطين التدريب التربوي في المدرسة مستقبلاً.	3.73	0.71	74.6	مرتفعة
13	أوجه المعلمين إلى تنظيم برامج توعوية لحل مشكلات التلاميذ تربوياً.	4.05	0.63	81.0	مرتفعة جداً
14	أدرب المعلمين على مهارات خاصة كحل المشكلات وصنع القرار التربوي.	3.83	0.64	76.6	مرتفعة
15	أوجه التلاميذ إلى الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة.	4.09	0.65	81.8	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	3.91	0.47	78.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات

الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين

والمديرات في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، قد أنتت بمتوسط (3.91) وانحراف

معيارى، (0.47)، وبنسبة مئوية، (78.2)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لاستخدام أسلوب

الهندسة الإدارية في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
16	أعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم لتعزيز القيم الايجابية التي تسهم في تحسين العمل.	4.37	0.59	87.4	مرتفعة جداً
17	أطبق مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى أداء المعلمين في المدرسة.	4.33	0.59	86.6	مرتفعة جداً
18	أبنى أهداف نوعية لتحسين جودة العمل من خلال تقييم نتائج التعلم.	4.11	0.55	82.2	مرتفعة جداً
19	أوفر للمعلمين مناخاً تعاونياً يساعدهم في تقييم أدائهم.	4.41	0.58	88.2	مرتفعة جداً
20	أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقييم الأداء.	4.17	0.61	83.4	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية	4.28	0.42	85.6	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (6) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات

الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين

والمديرات في مجال المتابعة والتوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، قد أنت بمتوسط (4.28)

وانحراف معياري، (0.42)، وبنسبة مئوية، (85.6)، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لاستخدام

أسلوب الهندسة الإدارية في مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
21	أخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للأداء	4.00	0.57	80.0	مرتفعة جداً
22	أضبط المخالفات المسلكية والعلمية لدى التلاميذ في المدرسة	4.41	0.56	88.2	مرتفعة جداً
23	أوثق مسار الأداء الإداري وفق الرقابة لتوحيد إجراءات العمل	4.12	0.61	82.4	مرتفعة جداً
24	أراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطة الإستراتيجية	4.08	0.61	81.6	مرتفعة جداً
25	أراقب سير العمل من حين لأخر لتحقيق جودة الأداء	4.33	0.57	86.6	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية	4.19	0.42	83.8	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (7) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات في مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، قد أتت بمتوسط (4.28)، وانحراف معياري، (0.42)، وبنسبة مئوية، (85.6)، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجال الاتصال في الهندسة الإدارية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
26	أدعم الاتصال غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في المدرسة.	4.09	0.74	81.8	مرتفعة جداً
27	أعزز الاتصال الفعال بين الطلبة أنفسهم والمجتمع المحلي.	4.03	0.69	80.6	مرتفعة جداً
28	أعمل على توفير حوار مهني متبادل بين المعلمين من خلال زيادة الثقة بأنفسهم.	4.23	0.60	84.6	مرتفعة جداً
29	أحرص على تزويد كل من يبدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية (المردود) وبشكل مستمر.	4.01	0.68	80.2	مرتفعة جداً
30	أخصص لقاءات شهرية في المدرسة لتدريب المجتمع المحلي على المهارات الحياتية المختلفة.	3.00	1.00	60.0	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية	3.87	0.47	77.4	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرين في مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، قد أنت بمتوسط (3.87)، وانحراف معياري (0.47)، وبنسبة مئوية، (77.4)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
31	أضع الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	4.14	0.59	82.8	مرتفعة جداً
32	أتبع الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار.	4.15	0.61	83.0	مرتفعة جداً
33	أعيد النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة لذلك.	4.12	0.72	82.4	مرتفعة جداً
34	أصغي إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله من معلومات.	4.43	0.57	88.6	مرتفعة جداً
35	أساهم في وضع خطط المديرية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.	3.26	1.18	65.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية	4.02	0.48	80.4	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (9) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات في مجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية، قد أنتت بمتوسط (4.02)، وانحراف معياري، (0.48)، وبنسبة مئوية، (80.4)، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في مجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.

ويخلص الجدول (10) نتائج سؤال الدراسة، ويوضح درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمجالات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستخدام
1	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.	4.05	0.46	81.0	مرتفعة جداً
2	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.	3.85	0.44	77.0	مرتفعة
3	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.	3.91	0.47	78.2	مرتفعة
4	المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية.	4.28	0.42	85.6	مرتفعة جداً
5	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.	4.19	0.42	83.8	مرتفعة جداً
6	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.	3.87	0.47	77.4	مرتفعة
7	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.	4.02	0.48	80.4	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمجالات	4.02	0.34	80.4	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (10)، أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، قد أتت بمتوسط (4.02)، وانحراف معياري، (0.34)، وبنسبة مئوية، (80.4)، وهذا يدل على درجة استخدام مرتفعة جداً لأسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

وتنص الفرضية الأولى على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-test ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

الجدول (11)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تبعا لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=228)		ذكور (ن=201)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.279	1.084	0.45	4.03	0.48	4.08	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.
0.605	0.518	0.43	3.84	0.45	3.86	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.
0.163	1.396	0.47	3.88	0.47	3.94	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.
0.993	0.008	0.41	4.28	0.43	4.28	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية.
0.144	1.465	0.41	4.16	0.43	4.22	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.
0.306	1.026	0.47	3.85	0.47	3.90	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.
0.425	0.799	0.45	4.00	0.51	4.04	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.
0.236	1.188	0.33	4.01	0.35	4.04	الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة، ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (427).

ينضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

وتنص الفرضية الثانية على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (12) و(13) تبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	دبلوم	67	3.90	0.53
	بكالوريوس	287	4.04	0.45
	أعلى من بكالوريوس	75	4.23	0.40
	المجموع	429	4.05	0.46
التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	دبلوم	67	3.76	0.45
	بكالوريوس	287	3.84	0.43
	أعلى من بكالوريوس	75	3.94	0.44
	المجموع	429	3.85	0.44
التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	دبلوم	67	3.90	0.43
	بكالوريوس	287	3.90	0.48
	أكثر من بكالوريوس	75	3.93	0.47
	المجموع	429	3.91	0.47
المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية	دبلوم	67	4.22	0.44
	بكالوريوس	287	4.27	0.42
	أعلى من بكالوريوس	75	4.34	0.39
	المجموع	429	4.28	0.42
الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية	دبلوم	67	4.13	0.48
	بكالوريوس	287	4.18	0.41
	أعلى من بكالوريوس	75	4.26	0.37
	المجموع	429	4.19	0.42
الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية	دبلوم	67	3.92	0.50
	بكالوريوس	287	3.84	0.47
	أعلى من بكالوريوس	75	3.94	0.46

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.52	3.95	67	دبلوم	اتخاذ القرار
0.48	4.03	287	بكالوريوس	في ضوء
0.42	4.06	75	أعلى من بكالوريوس	الهندسة
0.48	4.02	429	المجموع	الإدارية
0.40	3.97	67	دبلوم	الدرجة الكلية
0.34	4.02	287	بكالوريوس	لاستخدام
0.32	4.10	75	أعلى من بكالوريوس	أسلوب
0.34	4.02	429	المجموع	الهندسة الإدارية

الجدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*0.0001	9.519	1.962	2	3.924	بين المجموعات	التخطيط في
		0.206	426	87.808	خلال المجموعات	ضوء الهندسة
			428	91.732	المجموع	الإدارية
0.054	2.932	0.564	2	1.127	بين المجموعات	التنظيم في ضوء
		0.192	426	81.885	خلال المجموعات	الهندسة الإدارية
			428	83.012	المجموع	
0.904	0.101	0.022	2	0.045	بين المجموعات	التوجيه في ضوء
		0.221	426	94.293	خلال المجموعات	الهندسة الإدارية
			428	94.338	المجموع	
0.222	1.510	0.263	2	0.526	بين المجموعات	المتابعة والتقويم
		0.174	426	74.211	خلال المجموعات	في ضوء
			428	74.737	المجموع	الهندسة الإدارية
0.170	1.778	0.309	2	0.618	بين المجموعات	الرقابة في ضوء
		0.174	426	74.063	خلال المجموعات	الهندسة الإدارية
			428	74.682	المجموع	

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.730	2	0.365	1.657	0.192
	خلال المجموعات	93.801	426	0.220		
	المجموع	94.531	428			
اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.442	2	0.221	0.963	0.383
	خلال المجموعات	97.761	426	0.229		
	المجموع	98.203	428			
الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.642	2	0.321	2.738	0.066
	خلال المجموعات	49.958	426	0.117		
	المجموع	50.600	428			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (13)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجالات التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية، والتوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، والمتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، والرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، والاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية، والدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، بينما يشير الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، ويبين الجدول (14) نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية.

الجدول (14)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أكثر من بكالوريوس
دبلوم		0.1375	-0.3278*
بكالوريوس			-0.1903*
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (14):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، بين حملة الدبلوم، وحملة (أعلى من بكالوريوس)، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، بين حملة البكالوريوس، وحملة (أعلى من بكالوريوس)، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

وتنص الفرضية الثالثة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (15) و(16) تبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.47	4.03	116	أقل من 5 سنوات	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
0.49	4.02	134	5-10 سنوات	
0.44	4.09	179	أكثر من 10 سنوات	
0.46	4.05	429	المجموع	
0.47	3.78	116	أقل من 5 سنوات	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
0.42	3.88	134	5-10 سنوات	
0.43	3.87	179	أكثر من 10 سنوات	
0.44	3.85	429	المجموع	
0.41	3.82	116	أقل من 5 سنوات	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
0.47	3.89	134	5-10 سنوات	
0.50	3.99	179	أكثر من 10 سنوات	
0.47	3.91	429	المجموع	
0.42	4.21	116	أقل من 5 سنوات	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
0.40	4.29	134	5-10 سنوات	
0.42	4.32	179	أكثر من 10 سنوات	
0.42	4.28	429	المجموع	
0.44	4.08	116	أقل من 5 سنوات	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية
0.37	4.20	134	5-10 سنوات	
0.42	4.25	179	أكثر من 10 سنوات	
0.42	4.19	429	المجموع	
0.47	3.79	116	أقل من 5 سنوات	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية
0.46	3.86	134	5-10 سنوات	
0.47	3.94	179	أكثر من 10 سنوات	
0.47	3.87	429	المجموع	
0.43	3.94	116	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية
0.47	4.06	134	5-10 سنوات	
0.51	4.04	179	أكثر من 10 سنوات	
0.48	4.02	429	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
.033	3.95	116	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية
0.33	4.03	134	5-10 سنوات	
0.36	4.07	179	أكثر من 10 سنوات	
0.34	4.02	429	المجموع	

الجدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.388	0.950	0.204	2	0.407	بين المجموعات	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
		0.214	426	91.325	خلال المجموعات	
			428	91.732	المجموع	
0.124	2.098	0.405	2	0.810	بين المجموعات	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.193	426	82.202	خلال المجموعات	
			428	83.012	المجموع	
*0.008	4.915	1.064	2	2.128	بين المجموعات	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
		0.216	426	92.210	خلال المجموعات	
			428	94.338	المجموع	
0.122	2.112	.367	2	0.734	بين المجموعات	المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية
		.174	426	74.003	خلال المجموعات	
			428	74.737	المجموع	
*0.003	6.001	1.023	2	2.047	بين المجموعات	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية
		0.171	426	72.635	خلال المجموعات	
			428	74.682	المجموع	
*0.028	3.613	0.788	2	1.577	بين المجموعات	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية
		0.218	426	92.954	خلال المجموعات	
			428	94.531	المجموع	
0.099	2.327	0.531	2	1.061	بين المجموعات	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية
		0.228	426	97.142	خلال المجموعات	
			428	98.203	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*0.012	4.497	0.523	2	1.046	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.116	426	49.554	خلال المجموعات	لاستخدام أسلوب
			428	50.600	المجموع	الهندسة الإدارية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجالات التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، والتنظيم في ضوء الهندسة الإدارية، والمتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية، بينما يشير الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ($\alpha=0.05$) درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجالات التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، و الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، والاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، والدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، وقد تم استخدام اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالات التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، و الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، والاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، والدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، وتبين الجداول (17)، (18)، (19)، (20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

الجدول (17)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.0710-	*0.1700-
5-10 سنوات			0.0989-
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (17):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الجدول (18)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.1162-	*0.1699-
5-10 سنوات			0.0536-
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (18):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات

الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخبرة (5-10 سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة (5-10 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الجدول (19)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	-0.0780		*-0.1490
5-10 سنوات			-0.0710
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (19):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الجدول (20)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في الدرجة الكلية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	-0.0786	-0.1218*	
5-10 سنوات		-0.0432	
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (20):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية الرابعة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي

(One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (21) و(22) تبين ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير مستوى المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.47	4.12	138	ثانوي	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
0.45	4.02	235	أساسي	
0.49	4.02	56	ثانوي وأساسي	
0.46	4.05	429	المجموع	
0.43	3.83	138	ثانوي	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
0.46	3.87	235	أساسي	
0.41	3.82	56	ثانوي وأساسي	
0.44	3.85	429	المجموع	
0.46	3.93	138	ثانوي	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
0.47	3.90	235	أساسي	
0.50	3.91	56	ثانوي وأساسي	
0.47	3.91	429	المجموع	
0.38	4.27	138	ثانوي	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
0.42	4.27	235	أساسي	
0.49	4.34	56	ثانوي وأساسي	
0.42	4.28	429	المجموع	
0.40	4.21	138	ثانوي	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية
0.43	4.16	235	أساسي	
0.42	4.22	56	ثانوي وأساسي	
0.42	4.19	429	المجموع	
0.42	3.84	138	ثانوي	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية
0.49	3.90	235	أساسي	
0.49	3.84	56	ثانوي وأساسي	
0.47	3.87	429	المجموع	
0.50	3.97	138	ثانوي	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية
0.46	4.05	235	أساسي	
0.49	3.99	56	ثانوي وأساسي	
0.48	4.02	429	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.33	4.03	138	ثانوي	الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية
0.35	4.02	235	أساسي	
0.35	4.02	56	ثانوي وأساسي	
0.34	4.02	429	المجموع	

الجدول (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير مستوى المدرسة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.122	2.115	0.451	2	0.902	بين المجموعات	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
		0.213	426	90.830	خلال المجموعات	
			428	91.732	المجموع	
0.676	0.392	0.076	2	0.152	بين المجموعات	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.195	426	82.860	خلال المجموعات	
			428	83.012	المجموع	
0.841	0.173	0.038	2	0.077	بين المجموعات	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
		0.221	426	94.261	خلال المجموعات	
			428	94.338	المجموع	
0.549	0.600	0.105	2	0.210	بين المجموعات	المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.175	426	74.527	خلال المجموعات	
			428	74.737	المجموع	
0.473	0.749	0.131	2	0.262	بين المجموعات	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية
		0.175	426	74.420	خلال المجموعات	
			428	74.682	المجموع	
0.452	0.795	0.176	2	0.351	بين المجموعات	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية
		0.221	426	94.179	خلال المجموعات	
			428	94.531	المجموع	
0.272	1.305	0.299	2	0.598	بين المجموعات	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية
		0.229	426	97.605	خلال المجموعات	
			428	98.203	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.992	0.008	0.001	2	0.002	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.119	426	50.598	خلال المجموعات	لاستخدام أسلوب
			428	50.600	المجموع	الهندسة الإدارية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير

مستوى المدرسة.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية الخامسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين

والمديرات، تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-test

ونتائج الجدول (23) تبين ذلك.

الجدول (23)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تبعاً لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	قيمة ت	علوم إنسانية (ن=274)		علوم طبيعية (ن=155)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.622	0.494	0.45	4.06	0.48	4.04	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.
0.889	0.140	0.45	3.85	0.42	3.85	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.
0.726	0.350	0.48	3.91	0.45	3.90	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.
0.335	0.965	0.41	4.29	0.43	4.25	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية.
0.373	0.891	0.42	4.20	0.41	4.16	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.
0.361	0.914	0.48	3.89	0.44	3.85	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.
0.227	1.210	0.49	4.04	0.47	3.98	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.
0.380	0.879	0.35	4.03	0.33	4.00	الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة، و ($\alpha=0.05$) درجات حرية (427).

ينتضح من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير التخصص.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

ونصت الفرضية السادسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (24) و(25) تبين ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم.

المجال	موقع المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	شمال	215	4.07	0.47
	وسط	73	4.04	0.57
	جنوب	141	4.03	0.39
	المجموع	429	4.05	0.46
التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	شمال	215	3.86	0.44
	وسط	73	3.81	0.47
	جنوب	141	3.85	0.42
	المجموع	429	3.85	0.44
التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	شمال	215	3.96	0.46
	وسط	73	3.81	0.51
	جنوب	141	3.88	0.46
	المجموع	429	3.91	0.47
المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية	شمال	215	4.33	0.41
	وسط	73	4.19	0.44
	جنوب	141	4.24	0.40
	المجموع	429	4.28	0.42

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	موقع المديرية	المجال
0.41	4.21	215	شمال	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية
0.48	4.14	73	وسط	
0.39	4.17	141	جنوب	
0.42	4.19	429	المجموع	
0.47	3.90	215	شمال	الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية
0.50	3.85	73	وسط	
0.46	3.84	141	جنوب	
0.47	3.87	429	المجموع	
0.48	4.00	215	شمال	اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية
0.54	4.07	73	وسط	
0.44	4.03	141	جنوب	
0.48	4.02	429	المجموع	
0.33	4.05	215	شمال	الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية
0.42	3.99	73	وسط	
0.32	4.01	141	جنوب	
0.34	4.02	429	المجموع	

وقد ارتأت الباحثة تقسيم مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية حسب موقعها الجغرافي إلى شمال وتضم (نابلس، و جنوب نابلس، وسلفيت، وطوباس، وقباطية، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية) وسط وتضم (رام الله، والقدس، وضواحي القدس، وأريحا) جنوب وتضم (بيت لحم، وشمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل).

الجدول (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.113	2	0.056	0.262	0.770
	خلال المجموعات	91.620	426	0.215		
	المجموع	91.732	428			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.150	2	0.075	0.386	0.680
	خلال المجموعات	82.862	426	0.195		
	المجموع	83.012	428			
التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	1.433	2	0.716	3.285	*0.038
	خلال المجموعات	92.905	426	0.218		
	المجموع	94.338	428			
المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	1.442	2	0.721	4.191	*0.016
	خلال المجموعات	73.295	426	0.172		
	المجموع	74.737	428			
الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.288	2	0.144	0.825	0.439
	خلال المجموعات	74.393	426	0.175		
	المجموع	74.682	428			
الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.314	2	0.157	0.710	0.492
	خلال المجموعات	94.217	426	0.221		
	المجموع	94.531	428			
اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.287	2	0.143	0.624	0.536
	خلال المجموعات	97.916	426	0.230		
	المجموع	98.203	428			
الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية	بين المجموعات	0.262	2	0.131	1.108	0.331
	خلال المجموعات	50.338	426	0.118		
	المجموع	50.600	428			

• دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ينضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 = \alpha$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير

موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالات التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، والتنظيم في

ضوء الهندسة الإدارية، والرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، والاتصال في ضوء الهندسة

الإدارية، واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية، و الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، بينما يشير الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالي التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، و المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، و المتابعة والتقييم ضوء الهندسة الإدارية، وتبين الجداول (26)، (27) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

الجدول رقم (26)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.

جنوب	وسط	شمال	موقع مديرية التربية والتعليم
0.0800	*0.1527		شمال
0.0726-			وسط
			جنوب

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يتضح من الجدول (26):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية، بين الشمال والوسط، ولصالح الشمال.

الجدول (27)

نتائج اختبار " شيفيه" للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية.

جنوب	وسط	شمال	موقع مديرية التربية والتعليم
*0.0928	*0.1449		شمال
0.0521-			وسط
			جنوب

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (27):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية. من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، بين الشمال، والوسط، ولصالح الشمال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، بين الشمال والجنوب، ولصالح الشمال.

ثالثاً: محاولة بناء استراتيجية من خلال عمل تقييم ذاتي للبيئة المدرسية باستخدام مصفوفة

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

قامت الباحثة بمحاولة بناء استراتيجية، وذلك من خلال تحليل أدب الدراسة والنظرة الفاحصة للواقع التربوي، ومن خلال الاسترشاد بنتائج الدراسة الميدانية، و مقابلة نوى الاختصاص ومن لهم علاقة بالبيئة المدرسية، لأنه وجد نجاح أي عملية تعليمية يعتمد على تحديد البيئة التعليمية، وتقييمها ذاتياً، ومدى تقديم الخدمات التربوية، لمواجهة احتياجات المستفيدين.

وهذا ما أكدته مقالة سوندرز (Leslesy Saunders ، 1998)، أنه يتوجب على المدرسة أن تقيم نفسها ذاتياً، حيث اعتبرت هذا العمل من أولويات السياسة التعليمية الإنجليزية التي يجب أن تحذو حذوها جميع المدارس في إنجلترا (الوارد عند أبو لبدة، 2006).

ويذكر الهاللي (2008)، يعد تحديد بيئة الجودة الحالية خطوة مهمة في تحديد مستقبل الجودة والنوعية في أي مؤسسة، وتعد طريقة التقييم الذاتي أفضل الطرق لتحديد البيئة الحالية، ويتضمن التقييم الذاتي اتجاهات العاملين داخل المؤسسة، وكذا العملاء الداخليين والخارجيين، وعند تصميم أداة لقياس جودة الخدمات، يجب أن تتضمن هذه الأداة أقسام فرعية لتقييم فعالية التدريس في قاعات الدروس، ونظم التعليم، ونظم الدعم الأكاديمي، ونظم الدعم الإداري، ويتضمن كل قسم من هذه الأقسام مجموعة من الأمثلة تغطي أموراً مثل: القيادة، والتحليل، والتخطيط، وتنمية المصادر البشرية، وإدارة العملية التربوية، ونتائج التحصيل واهتمامات الطلاب.

وترى الباحثة، وباعتبار الهندسة الإدارية منهاج حياة داخل المؤسسات الخدمية ومنها التعليمية، وثورة جذرية على الأساليب التقليدية وغير المجدية ، كما وهي تعد أيضاً شاملة، تشمل كل جوانب العمليات التعليمية ، الطلاب كمدخلات ومخرجات ، والبيئة الداخلية والخارجية ، والبرامج التعليمية ، ومستويات الأداء ، كما ويعتبر نجاح تحقيقها من مرتكزات الإدارة المدرسية المستقبلية التي ننشدها ، لذا نسعى في هذه الدراسة إلى الاستفادة من هذا المدخل الذي يعتبر من مداخل التطوير الإداري في توفير الإدارة الذاتية القائمة على لامركزية القرار ، والتي تضمن قرارات عالية الجودة و تهدف إلى أسلوب التقييم الذاتي داخل المدرسة ، كما ويهدف تطبيقها في المؤسسات التربوية إلى تعزيز دور المشاركة المجتمعية، وتحسين وتطوير العمل داخل المدرسة ، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والديمقراطية.

ومن هنا يتضح مدى احتياج المجتمع الفلسطيني بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، إلى إدارة واعية رشيدة تتفهم أثر المتغيرات العالمية، والمحلية، على أداؤها وتبنى استراتيجية جديدة تتمثل مراحلها في:

تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المدرسة (STEEP)

العوامل الخارجية المؤثرة في المدرسة	العوامل الداخلية المؤثرة في المدرسة
الاجتماعية	S(Social) الاجتماعية
الفنية	T(Technical) الفنية
الاقتصادية	E(Economic) الاقتصادية
التربوية	E (Educational) التربوية
السياسية	P (Political)السياسية

(خليفة , 2004)

_ وتحليل الأبعاد البيئية , يتم تحليل الأبعاد البيئية من خلال التقييم الذاتي

من حيث نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، والمخاطر في المدرسة، أي

مصفوفة التحليل الرباعي للمدرسة (SWOT Analysis).

أنموذج (SWOT Analysis) ، يعد من النماذج شائعة الاستخدام عند إعداد تصور للقرارات ذات البعد الاستراتيجي ، والتي تمر بعدة مراحل متتالية ومرتبطة تصل أحداها إلى الأخرى، وهو من تصميم كونتز وهيرش (Koontz & Wehrich)، وهو مكون من أربع كلمات: نقاط القوة (Strengths) ، ونقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص المتاحة (Opportunities) ، التهديدات (المخاطر التي تهدد المنظمة) (Threats) ، ويتمتع الأنموذج بالوضوح، والعمق، والتحليل، والمرونة، والفاعلية والذي سيعود بالنفع على نوعية القرار المطلوب اتخاذه خلال تعرف الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً ، سواء ما يمثل نقاط قوة أم ما يمثل نقاط ضعف، أم ما يمكن النظر إليه على أنه فرصة يجب الإفادة منها ، أم مخاطر وتهديدات يجب على متخذ القرار مواجهتها والاعتراف بها (المعايطة، 2006)

S Strengths نقاط القوة في المدرسة	W Weaknesses نقاط ضعف في المدرسة
O Opportunities الفرص المتاحة في المدرسة	T Threats التهديدات التي تتعرض لها المدرسة

كما تسهم مصفوفة التحليل الرباعي في إحداث نقلة نوعية في عملية التخطيط والعمل على تطوير الإدارة المدرسية، وإحداث التغيير، وتحسين الأداء، وزيادة الفاعلية، وحل المشكلات.

تشير الباحثة ومن خلال الملاحظة المباشرة، والمعاشية للواقع، والدراسة الميدانية، والمقابلات الشخصية في الميدان، والاطلاع على التجربة الفلسطينية، (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي)، والتقييم الذاتي للمدرسة يمكن تحليل الأبعاد البيئية للمدرسة كالتالي:

أولاً: نقاط القوة متمثلة في البيئة الداخلية للمدرسة

- توافر مراكز للمصادر ومختبرات للحاسوب في بعض المدارس، وخاصة الثانوية فيها.
- تستحث وزارة التربية والتعليم العالي سلسلة من الخطط التطويرية للإصلاح والتطوير التربويين (الخطة الخمسية الأولى، والخطة الخمسية الثانية، وقانون الطفل الفلسطيني المعدل 2005)، (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2005).
- وجود بعض الكفاءات البشرية المتخصصة في المدارس.
- تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لبعض المدارس المدارة ذاتياً.

-تتبنى الوزارة مشاريع للتجديد في الإدارات المدرسية منها (المدرسة وحدة للتطوير التربوي، المتابعة الشاملة، التقييم الذاتي للمدرسة وعن طريق الدورات مثل حوسبة المعلومات ودورة انتل في التعليم)، (خليفة، 2004)، (مسيرة التربية والتعليم العالي ، 2009).

- توأمة المدارس مع مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر

ثانياً: نقاط الضعف متمثلة في البيئة الداخلية للمدرسة:

- عدم وضوح رؤية، ورسالة المدرسة. ووجود مفارقة بين ما تعلنه رسالة المدرسة وما تمارسه بالفعل.

- ضعف الموارد التعليمية (المكتبات ، ومصادر المعلومات).

- زيادة أعداد الطلبة في المدرسة.

- التسرب من المدرسة بسبب الزواج المبكر، أو العمل، أو الرسوب المتكرر.

- محدودية مصادر التمويل، واعتماد المدرسة في التمويل على رسوم الطلبة، والهيئات الخارجية المركزية الشديدة، وعدم التفويض، وتباين وتعقد الاجراءات الإدارية.

- غياب الفهم الكامل والواعي لمداخل التطوير التربوي، والعمليات الإدارية، وبالتالي أدى ذلك إلى تذبذب الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها.

- غياب التخطيط الاستراتيجي السليم

- انتشار المشكلات السلوكية في المدارس، ومنها عدم الانضباط المدرسي، والخوف، والتسرب وصعوبة التحاور في إطار ديمقراطي سليم (دروزة، 2003)، (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2005)، (أبو كشك، 2008)، (غنام، 2009)، (أبو علي، 2009)، (الأحمد، 2009).

ثالثاً: الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة:

- الإشراف والدعم من قبل الجهات الخارجية مثل (الينسكو، ومؤسسة أمان، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، واليونسف، وأنيرا، والأمديست).
- المشاركة المجتمعية ومجالس الآباء والأمهات والجامعات الفلسطينية والمجالس البلدية والقروية.
- المشاريع المؤدية إلى تحديث التعليم، وضبط النوعية، ومنها (الإختبارات الوطنية والتعليم التقني).
- اهتمام الوزارة المتزايد بإدخال نظام التخطيط، والمتابعة، في المدارس من خلال برنامج التخطيط الاستراتيجي، لتنمية مهارات القيادات لدى مديري المدارس.
- الدعم المالي من قبل الدول المانحة مثل بنك التنمية الألماني (مسيرة التربية والتعليم، 2009).

رابعاً: المخاطر والتهديدات المتمثلة في البيئة الخارجية:

- الظروف السياسية غير المستقرة في حياة الشعب الفلسطيني، والانقسامات الداخلية
- ضعف الموارد المالية الحكومية.
- التذبذب في سلم رواتب المعلمين.
- غزو المدارس الخاصة والاتجاه نحو الخصخصة.
- الافتقار إلى وجود سياسات عامة ثابتة، لا تتغير بتغير الحكومات.
- الحركة الإدارية غير المستقرة، نتيجة التنقلات الإدارية في المدرسة.
- عدم فهم المديرين لمداخل التطوير الإداري، الجودة الشاملة، والهندسة الإدارية، إدارة المعرفة (الطيبي، 2009)، (وحدة الجودة، جامعة النجاح، 2009)، (أبو علي، 2009).

رابعاً: تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية، باستخدام اسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية ، توصلت الباحثة إلى محاولة وضع تصور مقترح، لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، ويسير وفق الآتي:

أولاً أهداف وركائز التصور المقترح:

- إرضاء المستفيد (الطالب ،و أولياء الأمور ، والمجتمع المحلي) وتحقيق ذاته،عنصر أساس في عملية التحسين والتطوير.
- جودة العمليات الإدارية المدرسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم، ومتابعة، واتصال، ورقابة، واتخاذ قرار.
- اعتبار التعليم مشروعاً خدماتياً، تعمل مؤسساته التعليمية على تلبية احتياجات سوق العمل.
- التعليم للجميع ، الضمان الوحيد لإيجاد المجتمع المتعلم.
- توفير إدارة مدرسية تتبنى الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري.
- التوازن بين الغايات والأهداف، وبين التحفيز الجوهري الداخلي والتحفيز المادي الخارجي مسالة في غاية الأهمية لضمان الجودة والنوعية.

ثانياً آليات ومنطلقات التصور المقترح

- تحسين الأداء الإداري يتطلب تطبيق الهندسة الإدارية، لأنها مدخل من مداخل التطوير التربوي.
- تعزيز الشراكة في تحقيق التحسين والتطوير.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.

- السعي نحو تحقيق اللامركزية، والإدارة الذاتية في الأداء المدرسي.
- توفير بيئة مدرسية قائمة على عدة مبادئ (تفويض السلطة , والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات)
- تفعيل دور المشاركة المجتمعية.
- تحسين مستوى أداء المديرين، والمديرات، من خلال المراجعة الدورية للأداء الإداري.
- منح بعض الصلاحيات لمديري المدارس في التخطيط، والتقويم، والمشاركة، في صنع القرارات التربوية.
- دعم الاتصال، والتواصل على كافة المستويات، وتوفير قاعدة بيانات تتضمن سهولة تبادل المعلومات

ثالثاً الممارسات الإدارية لمدير المدرسة، باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

- تتمثل ممارسات مدير المدرسة في ضوء الهندسة الإدارية كآتي:
- تدعيم الثقافة المدرسية من خلال نشر الوعي التربوي.
- إقناع المعلمين بأهمية التغيير التربوي.
- تدريب المعلمين على المهارات التربوية , (حل المشكلات , و صنع القرار التربوي)
- تفعيل الرقابة الدورية في المدرسة.
- استثمار الموارد البشرية وتقدير انجازاتهم.
- تبني مبدأ التخطيط الإستراتيجي.
- التركيز على أولويات العمل التربوي، وتحقيق أهداف المدرسة.
- الحرص على تحقيق الانضباط، والالتزام بالعمل.

- تشكيل فريق عمل في المدرسة.
- تعزيز التعلم الذاتي المستمر لدى المعلمين، بهدف تحسين الأداء المدرسي.
- تدعيم الحوار البناء لتحقيق المؤسسة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية، والفنية في المدرسة.
- تشجيع المعلمين، والطلاب على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.
- الابتعاد عن النمطية في العمل الإداري.
- وضع نظام مكافأة، وحوافز إضافية للمعلمين، الذين يتم تمكينهم لتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.
- تبني مفاهيم التفويض، ونقل السلطة، والمشاركة كمفاهيم حديثة لاستخدام الهندسة الإدارية.
- عقد عدة لقاءات دورية، وتحديد جداول أعمالها، وتوثيق الأنشطة.
- تحليل البيئة المدرسية وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- تتمثل متطلبات تنفيذ التصور المقترح بالآتي:
- تغيير النمط الإداري السائد، والقائم على تقسيم العمل بين أفراد يديرون العمل وآخرون ينفذونه.
- تعديل معايير اختيار مديري المدارس، بحيث تتلائم مع أسس التطوير والتجديد التربوي.
- وضع آليات لمشاركة مديري المدارس في اللجان المكلفة في مديريات التربية والوزارة مثل لجان التعيين والنقل.
- التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة المدرسية، وضرورة تأهيل المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً، ومهنيّاً، على إدارة مواردها المالية بصورة ذاتية.

- تدريب مديري المدارس على تبني الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومنها الهندسة الإدارية وتوفير مراكز للتدريب.

-تشكيل فريق للهندسة الإدارية وتدعيم العلاقات الإنسانية، والتنظيمية، بين المعلمين في المدرسة.

-توفير كادر تعليمي على درجة عالية من التأهيل، والتدريب، والكفاءة، من خلال إلحاق المديرين بدورات تدريبية.

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

-القصور المالي في المدارس بسبب اعتماد المدارس على معونات الطلبة.

-تخوف مديري المدارس من التجديد، والتغيير، وإتباعهم للنمطية في العمل الإداري.

-القوانين الإدارية الصارمة التي تفرضها الوزارة على المدارس.

-التزام مديري المدارس بتنفيذ روح القانون خوفاً من تعرضهم للمساءلة القانونية.

-عدم وجود توصيف للوظيفة الإدارية.

-ظهور الحركة الانتقالية المتكررة لمديري المدارس.

-عدم امتلاك مديري المدارس مهارة الاستبصار، وبعد النظر في مجال التحديث، والتطوير وتحديد أولويات، واحتياجات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

-ضعف ادراك مديري المدارس، بأهمية العمليات الإدارية ودورها في تحسين العمل الإداري.

سادساً طرق التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح

-تأهيل مديري المدارس تأهيلاً تربوياً، ومهنياً، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

-الاعتماد على المقدره الوظيفية في الترقيه بدلاً من معيار الأقدمية.

-تعديل الأنماط السلوكية للعاملين في كافة المستويات.

-زيادة وعي الوزارة، بأهمية الهندسة الإدارية كاتجاه من اتجاهات الفكر الإداري المعاصر.

-استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة , وتفسيرها , كما ويعرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة, والتي هدفت التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات, والتعرف إلى أثر متغيرات (الجنس , والمؤهل العلمي, والخبرة الإدارية , ومستوى المدرسة , والتخصص , وموقع مديرية التربية والتعليم)، على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة على عينة متيسرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وقد بلغت العينة (429) مديراً ومديرة. وبعد عملية جمع البيانات، وتبويبها، عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية، وأظهرت نتائج الجداول (3)، (6)، (7)، (9) أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات مرتفعة جداً على مجالات الدراسة، التي افترضتها الباحثة (التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية، والمتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية، والرقابة في ضوء الهندسة الإدارية، واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية)، وقد

جاء مجال المتابعة والتفويض في ضوء الهندسة الإدارية في المرتبة الأولى إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليه إلى (85.6%) . وجاء مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية في المرتبة الثانية، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليه إلى (83.8%). أما مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية فقد جاء في المرتبة الثالثة، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليه إلى (81.0%). وقد جاء مجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية في المرتبة الرابعة، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليه إلى (80.4%).

وكما أظهرت نتائج الجداول (4)، (5)، (8)، أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات مرتفعة على مجالات الدراسة التي افترضتهم الباحثة (التوجيه في ضوء الإدارية، والاتصال في ضوء الهندسة الإدارية، و التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية).

حيث جاء مجال التوجيه في المرتبة الخامسة بالنسبة للدرجة الكلية حيث حصل على نسبة مئوية (78.2%)، وهي مرتفعة بالنسبة للمجال الذي افترضته الباحثة، أما مجال الاتصال إذ جاء في المرتبة السادسة بالنسبة للدرجة الكلية وحيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليه (77.4%) وهي مرتفعة، وأما مجال التنظيم حيث حصل على المرتبة السابعة بالنسبة للدرجة الكلية وبنسبة مئوية (77.0%) وهي مرتفعة بالنسبة للدرجة الكلية وبذلك يكون مجال التنظيم أدنى مجال بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً للدرجة الكلية ،

وأظهرت نتائج الجدول (10)، أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة جداً، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80.4%) كما أظهرت النتائج تقارباً كبيراً في نسبة استجابة العينة على مجالات الدراسة.

وجاء ترتيب مجالات درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات على النحو الآتي:

المرتبة الأولى : مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية (85.6 %)

المرتبة الثانية : مجال الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية (83.8 %)

المرتبة الثالثة : مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية (81.6 %)

المرتبة الرابعة : مجال اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية (80.4 %)

المرتبة الخامسة : مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية (78.2 %)

المرتبة السادسة : مجال الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية (77.4)

المرتبة السابعة: مجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية (77.0 %)

وتفسر الباحثة مثل هذه النتيجة، برضا المديرين، والمديرات عن أنفسهم، وعن أدائهم للعمل الإداري وعن مدارسهم، وقد يرجع هذا، إلى التحيز الذاتي، وعدم رؤية مديري ومديرات المدارس أوجه النقص في أدائهم. أو لوجود فعالية تنظيمية، وشخصية إلى حد ما بممارساتهم للعمليات الإدارية، أو أن هناك تطوراً إدارياً يتزايد باستمرار، ولأنهم يمتلكون جدية في تنفيذ العمل الإداري بسبب إدارتهم المركزية. ويضاف لذلك أيضاً، امتلاك بعض المدارس لإدارة ذاتية قائمة على لامركزية القرار، وتكنولوجيا المعلومات. وتُشكل هذه المدارس المدارة ذاتياً، وحدة ذاتية قائمة بذاتها، فهي تمتلك جزء من إدارة الموارد البشرية والمالية، وقد تستخدم أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في مدارسها بطريقة غير مباشرة، مما يعني أن هناك شبه إجماع لمديري ومديرات المدارس على أنه يوجد تحديث وتطوير للممارسات الإدارية، وهذا الفهم يطمئن المهتمين بالإدارات المدرسية، إلى وجود وعي إداري، وأن هناك تركيزاً كبيراً لرؤية المدرسة حول تحسين نوعية المخرجات التعليمية، باعتبار الطلبة محور الرؤية المدرسية.

كما ويبين واقع الدراسة أن الإدارات المدرسية الحكومية مستقبلاً، سترتقي إلى مستوى استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في جميع المدارس الحكومية،

إذا عملت وزارة التربية والتعليم العالي على توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية لأن ما خرجت به هذه الدراسة من نتائج يعد طريقاً وحافزاً للوزارة، لانتهاج هذه الإستراتيجية الحديثة، لتدعيم الثقافة المدرسية، في حين يظهر تحليل الأبعاد البيئية للمدرسة (SWOT Analysis) احتياج المديرين والمديرات لدورات على مزاولة العمليات الإدارية والاقتداء بالنماذج الإدارية الناجحة، وذلك لوجود مواطن ضعف في المدارس الحكومية ومنها انتشار المشكلات التربوية في المدارس الحكومية، وغياب التخطيط الاستراتيجي السليم، ووجود بعض القضايا الحرجة والمخاطر والتهديدات التي تهدد المدارس الحكومية مثل الظروف السياسية الغير مستقرة في حياة الشعب الفلسطيني، وضعف الموارد المالية الحكومية، والاتجاه نحو التخصصية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة إلى حد ما، مع دراسة الطنجي (2008)، والتي أظهرت أن واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في دولة الإمارات العربية المتحدة كان بشكل عام مرتفعاً جداً.

واتفقت أيضاً مع دراسة الجوارنة وصوص (2007)، والتي أظهرت أن هناك درجة ممارسة كبيرة في إدارة التغيير، في مجال الإشراف والإدارة التربوية والمدرسة.

واختلفت مع دراسة (بني عيسى, 2009)، إذ أظهرت الدراسة أن مجال الإدارة (تخطيط، وتوجيه، وتقييم)، جاء بدرجة متوسطة، وجاء هذا المجال الذي افترضه الباحث في المرتبة الأخيرة، كما اختلف مع دراسة (المعاينة, 2006)، والتي أظهرت أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم، في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة، واختلفت مع دراسة (جرادات, 2006)، والتي أظهرت، أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-test، حيث أظهرت نتائج الجدول (11)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس للدرجة الكلية وللمجالات الفرعية، حيث كانت قيمة الدلالة له أعلى من (0.05) وبالتالي، تم قبول الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية.

وترى الباحثة، أن عدم وجود فروق في الاستجابة بين الجنسين قد يعود إلى كلا الجنسين من المديرين، والمديرات، حيث أنهم يتبعون التعليمات والقوانين نفسها، المنصوص عليها من وزارة التربية والتعليم، كما أنهم يتلقون التدريب نفسه، لذلك فإن العمليات الإدارية التي يمارسونها، غالباً ما تتشابه، وكذلك فكل من المديرين والمديرات يخضعون لمعايير التوظيف نفسها، ويتعرضون لنفس العوامل السياقية، كالعوامل المادية والإدارية والفنية

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات الخواجا (2008)، والديحاني (2009)، وبني عيسى (2009)، في تفوق الذكور على الإناث في ممارسة العمليات الإدارية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في

محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث أظهرت نتائج الجدولين (12) و(13)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجالات التنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقويم، والرقابة الإدارية، والاتصال، واتخاذ القرار، والدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، وبالتالي؛ فقد تم قبول الفرضية ولكن وجدت فروق في إجابات المبحوثين على مجال التخطيط، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس)، و يفسر هذا الفرق في أن أصحاب المؤهل العلمي الأعلى أكثر موضوعية في تقييم الواقع، و بالإضافة إلى ذلك فإن التحاقهم ببرامج الدراسات العليا يزيدهم وعياً، واطلاعاً، وحكماً على الأمور من منظور علمي، وبالتالي يصبح لديهم قدرة على التطوير الإداري، كما أن خريجي حملة الدراسات العليا قد تعرضوا لعدد من المساقات التي تتضمن التخطيط بمستوياته وهذا ساعد في تحديث معارفهم المهنية.

وعند مقارنة نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج الدراسات السابقة، فقد اتفقت مع دراسة الخواجا (2008)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين، من حيث درجة التوفر، ودرجة الأهمية للعمليات المبحوثة تعزى للمؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة العناتي (2003)، التي أظهرت وجود فروق في استخدام أنماط الاتصال الإداري، تعزى إلى المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية، في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية، في مجالات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والتقييم، واتخاذ القرار. في حين كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التوجيه، ومجال الرقابة، ومجال الاتصال، والدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، تعزى للخبرة الإدارية، ولصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى، أن المديرين الذين مارسوا العمل الإداري لفترة طويلة أصبحوا مهنيين في ممارسة العمليات الإدارية، كما أنهم يهتمون في أدائهم حتى يثبتوا أنفسهم، للحصول على ترقية إدارية، كما تعتقد الباحثة أن معظم مديري، ومديرات المدارس أصحاب الخبرات، قد مارسوا العمل الإداري في مدارس القرية والمدينة، وفي مدارس أساسية وثانوية، وامتلكوا خبرة ودراية في التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات، وتعايشوا مع جميع الأوضاع السياسية التي مرت بها فلسطين، وهم أكثر حرصاً على تحقيق الكفاءة في العمل الإداري، ويشاطرون الوزارة في ترجمة السياسة العامة، وهم أكثر قدرة من غيرهم في التغلب على الأزمات، ويتصف سلوكهم الإداري بفعالية ظاهرية، كما أنهم تعرضوا خلال خدمتهم في العمل الإداري لعدد أكبر من الدورات التدريبية، ويضاف إلى ذلك أنهم أكثر قدرة على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام في تحسين مناخ المدرسة من خلال توجيه وتشجيع المعلمين والمعلمات على الإبداع والأصالة، والرقابة على أدائهم، وتوقيع الجزاءات، والمساءلة، ومكافأة المبدعين، وتحقيق قنوات اتصال بينهم وبين المعلمين من خلال الجهد الجماعي، وفرق العمل.

وعند مقارنة نتائج الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة وجد أنها اتفقت مع دراسة الخواجا (2008)، التي أشارت إلى عدم ظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أصحاب العمل لدرجة التوفر للعمليات، تعزى لسنوات الخبرة، كما اتفقت مع دراسة الديحاني (2009)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، وسالبة بين الخصائص الشخصية (الخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية في الكويت، واتفقت مع دراسة بني عيسى (2009)، التي أشارت إلى

وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (6) سنوات وفئة الخبرة (10) سنوات فأكثر، وكانت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر، وانفقت مع دراسة الجوارنة وصوص (2007)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات الإستبانة ككل، وعلى مستوى المجالات، وذلك لصالح ذوي الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وتم فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية. تعزى لمتغير مستوى المدرسة للدرجة الكلية وللمجالات الفرعية، حيث كانت قيمة الدلالة له أعلى من (0.05) وبالتالي، تم قبول الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك، إلى أن جميع المدارس سواء الأساسية أو الثانوية أو الأساسية والثانوية، تخضع لجهاز رقابي سياسته موحدة بين مديريات التربية والتعليم، ومرجعيتهم وزارة التربية والتعليم العالي، و ما يجري على المدارس الأساسية من أمور إدارية أو مالية ينطبق على الثانوية وبالعكس، هذا إضافة إلى تشابه الظروف المادية والتعليمية والتدريبية للمدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير التخصص.

وتم فحص الفرضية باستخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-test حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت قيمة الدلالة له أعلى من (0.05) وبالتالي، تم قبول الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق بالنسبة للتخصص، إلى الاستخدام الموحد الذي يظهره مديرو المدارس ومديراتها للعمليات الإدارية، والتي تغطيه التعميمات والإجراءات المنشورة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي .

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم. وتم فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مجالات التخطيط، و التنظيم، و الرقابة و الاتصال، واتخاذ القرار، والدرجة الكلية، باستثناء مجالي التوجيه، والمتابعة والتقييم، حيث كانت الفروق دالة إحصائية، وقد كانت الفروق بين الشمال والوسط، ولصالح الشمال. في مجال المتابعة والتقييم، وكانت الفروق في مجال المتابعة والتقييم بين الشمال والجنوب، ولصالح الشمال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع محافظات الشمال بعدد من المزايا وهي ، تعتبر بمثابة المعول الاقتصادي لفلسطين، لأنها تشكل منافذ لبعضها البعض ، وهذا ساعد على الاتصال والتواصل بين محافظات الشمال أسهل من مثيلاتها الواقعة في الوسط والجنوب ، بالإضافة إلى وجود الجامعات ومراكز التعليم المستمر القريبة من هذه المحافظات ، وبالتالي هذا أعطى فرصة للمديرين والمديرات للالتحاق ببرامج الإعداد والتأهيل والتدريب ، سواء ضمن برامج

التأهيل التربوي التي توفرها وزارة التربية والتعليم العالي مع الجامعات، أو على حسابهم الخاص، حيث يتم عقد ورش عمل ومؤتمرات خاصة بالإدارات المدرسية في هذه المحافظات، ولوجود كفاءات بشرية في الجامعات تدعم الهيكل التنظيمي في المدارس وتتمتع المدارس في هذه المديرية بالمساعدات والفرص الخارجية من قبل المجتمع المحلي ووزارة التربية والتعليم العالي والدول المانحة، كما تشكل كثافة سكانية عالية.

التوصيات:

- الاهتمام بالإدارة المدرسية ومتابعة ما يستجد من أبحاث فيما يختص بالإدارة المدرسية والاهتمام بإشراك المعلمين في كل القرارات المدرسية لتسهيل العمل الإداري.
- العمل على نشر ثقافة الهندسة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وإنشاء فريق الهندسة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي والمدارس.
- توسيع دائرة الإدارة الذاتية في جميع مدارس محافظات الضفة الغربية.
- منح مديري المدارس ومديراتها صلاحيات التصرف في الأمور المالية دون قيود.
- إجراء دراسة أخرى تتعلق بالهندسة الإدارية من وجه نظر المعلمين. لأنهم يشكلون أكبر شريحة في المجتمع.
- تزويد جميع المدارس بالوسائل التقنية. مثل شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وأجهزة عرض، وأجهزة حواسيب، وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية.
- ضرورة انتهاج سياسة الاقتداء بالمدارس الناجحة عن طريق الزيارات التبادلية بين مدارس المحافظات.
- اعتماد الأنموذج المقترح لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية
- ضرورة العمل على ترقية المديرين والمديرات بناءً على المقدرة الوظيفية وليس الأقدمية

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- احمد، احمد ابراهيم. (2007). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أبو عيشة، غيداء عبد الله صالح. (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- أبو لبة، زكريا عبد السلام. (2006). خصائص المدرسة الفعالة من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي وطلاب مدارس القدس الثانوية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أركارو، جانيس. (2002). إصلاح التعليم: الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة سهير بسيوني، القاهرة: دار الأحمدي للنشر.
- الجوارنه، المعتصم بالله سليمان، صوص، ديمة محمد. (2007). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس في كلية المعلمين أ بها، مجلة كلية التربية، العدد (36)، المجلد (1)، جامعة طنطا، كلية التربية ص 100 - 117.
- الحربي، قاسم بني عائل. (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان: دار الفكر.
- الحلو، هناء محمد علي محمود. (2008). درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- الخوaja، ماجد عبدالعزيز عيسى. (2008). تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان:الأردن.
- الديحاني، سلطان غالب. (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية، جامعة الكويت على الموقع: <http://www.paaet.edu.kw/old/teacher>
- الرويلي، محمد صالح. (2003). تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- الزيات، عطف محمد علي. (2007). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة: مصر.
- السكارنه، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلطان، فهد بن صالح. (2001). إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- السلمي، علي. (1998). تطوير وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع
- 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، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة.
- الطنجي، سالم زايد خليفه. (2008). أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

- 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.
- العجمي، محمد حسين. (2008). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العناتي، ختام عبدالعزيز. (2003). بناء أنموذج للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغريب، شبل بدران، حسين، سلامه عبدالعظيم، المليجي، و رضا ابراهيم. (2005). الثقافة المدرسية. عمان: دار الفكر.
- الكريمين، هاني. (2006). تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردن، رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن.
- اللوزي، موسى. (1998). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعايطة، رقية عدنان فرحان. (2006). تطوير استراتيجية إدارية تربوية، لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، في ضوء منهجية هندسة البشر. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

- 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.
- جراد، علاء كرم. (2003). جودة التعليم لماذا؟ وكيف؟. على الموقع [www. quality oasis. Com edugual/ first/ article- v2- do](http://www.qualityoasis.com/edugual/first/article-v2-do)
- جرادات، محمود خالد. (2006). مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية، وتوقعاتهم المستقبلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (2)، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين ص 62-86.
- حافظ، هنداوي والزهيرى، إبراهيم (1998). إرجونوميكا التربية الخاصة: مدخل لتربية ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء إعادة هندسة العمليات. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية لقسم أصول التربية: نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، من 12 - 13 مايو.
- حامد، سعيد شعبان. (2008). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) دراسة ميدانية، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (70)، السنة السابعة والأربعون ص ص 253-294.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2007). ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- حجي، احمد إسماعيل. (2001). إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حلمي، فؤاد احمد. (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 ص 219-293.

- خليفة ، علي. (2004) المدرسة كوحدة للتطوير التربوي ، التجربة الفلسطينية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، العدد (33) ص ص 256 - 270.
- دروزة، أفنان. (2003). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (41) ص 5 -6.
- رفاعي، ممدوح عبدالعزيز. (2006). إعادة هندسة العمليات. كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها على الموقع www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc
- سالم، فؤاد الشيخ، رمضان، زياد، والدهان، اميمة، ومخامرة، محسن. (1995). المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني: عمان.
- سلامه، كايد. (1989). القيادة الفعالة، دائرة التعليم المستمر، ورقة عمل، جامعة اليرموك، اربد.
- سلامه، كايد محمد. (1989). مهارات الاتصال مهارة أساسية للمدير الفعال. مركز البحث والتطوير التربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.
- عامر، ناصر محمد. (2005). الإدارة من الموقع، إستراتيجية حديثة لإعادة هيكليّة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا، مجلة التربية السنة الثامنة، العدد (15)، مجلة علمية متخصصة، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- عامر، ناصر محمد. (2007). رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، مجلة التربية، العدد (21)، السنة العاشرة.
- عبابنة، صالح احمد، الطويل،هاني عبدالرحمن.(2009). درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن، لضوابط المنظمة المتعلمة،حسب إطار سينجي أنموذج مقترح، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (36) ص ص 76 - 95.
- عبدالحفيظ، أحمد صالح. (2003). المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عبدالعظيم، سلامه حسين. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.
- عبدالمحسن، توفيق محمد. (1997). تقييم الأداء. دار النهضة العربية، معهد الكفاية الانتاجية، جامعة الزقازيق.
- عبدالمنعم، نادية محمد. (1997). تطوير التعليم الثانوي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- عقبلي، عمر وصفي. (1996). أصول الإدارة. القاهرة: دار وهدان للطباعة والنشر.
- عليما، صالح ناصر. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عياصره، معن محمود، بني أحمد، مروان محمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فهمي، أمين فاروق. (2004). المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد (35).
- كمال، سفيان. (2002). ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (1)، ص ص 28-50، رام الله، فلسطين.
- محمد، فرج هويدي. (2005). تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأساسية في الجماهيرية الليبية، في ضوء مهامهم الإدارية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة: مصر.
- محمود، محمد صبري حافظ، البحيري، السيد السيد محمود. (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، جمال الدين. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

-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 ص 115 - 157.

-مصطفى، يوسف عبدالمعطي. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.

-منصور، على محمد. (1999). مبادئ الإدارة، الأسس والمفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

-هامر، مايكل، جيمس شامبي. (1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة. ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العالمي، شعاع القاهرة.

-هامر، مايكل. (1999). نتائج إعادة الهندسة الكيفية التي تغير بها المنظمة المتميزة حول العمليات العمل والحياة، ترجمة آفاق للإبداع. الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، سلسلة الإدارة والأعمال.

-هامر، مايكل، جيمس شامبي. (2000). ثورة الهندسة. ترجمة حسين فلاح، ط1، الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

-هامر، مايكل، وستيفن ستانتن. (2000). ثورة إعادة الهندسة. - دليل إلى ثورة إعادة الهندسة. ترجمة حسن الفلاحي، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

-وزارة التربية والتعليم العالي. (2005). الإدارة العامة للعلاقات الدولية والعامة على الموقع

www.mohe.gov.ps/5year-plan/index.html

-مسيرة التربية والتعليم العالي. (2009) جريدة دورية شهرية تصدر عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، العدد (67) السنة الثالثة عشرة.

مقابلات شفوية:

داعس أبو كشك 2008/12/17

ختام غنام 3 / 2 / 2009

ابتسام الأحمد 24 / 12 / 2009

حسام عرمان 10 / 2 / 2010

علي أبو علي 9 / 11 / 2009

محمد عبد الإله الطيطي 9 / 12 / 2009

وحدة الجودة، جامعة النجاح الوطنية 2009/ 2/22

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahadi, H. (2004). An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology. **Information Resources Management Journal**,17. 4, 110-118.
 - Abdous. M ,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**, 9.3 , 1492 -3831.
 - Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M.. (2007). Business process reengineering: Critical factors in higher education. **Management Journal of Bradford**. 13. 3, 451-455.
 - Andrew, W. (1999).Perspective Re-engineering student administration-a practical case-study in perspectives.3, 114-117.
- Re-engineering student Services <http://www.innovnet.com/ssmg.htm>
- Referred to in MC Gee, C. and Chandler, G.,1998, Benchmarking in Student Administration: An Australian University Experience. Prespectives, 2(2) , 38-44.
 - Boujoreanu, I. (2005). **Redesigning the organization with information systems. Royal Military College of Canada**. Canada. MAI 45/01.

- Davies, B., Ellison, L. (2001). Organizational learning: Building the future of school. **International Journal of Educational Management**, 15.2, 78-85.
- Davenport ,T.(1993). **Process innovation: Reengineering work through information technology**. Boston: Havard Business School Press.
- 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
- Hammer, M. and Champy, J, (1993), **Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution**. New York:Harper Busines, 40-41.
- Hammer, M. and Stanton, A. (1995). **The re-engineering revolution Handbook**. New York: Harper Business.
- Heinize, T. and Brets ,C., (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adapation of information technology affect organizational structure? **Communications and Decision Making Journal of Public Administration Research & Theory**, 10. 4, 105-112.
- Hesson, M.; Al-Ameed, H. and Samaka, M. (2007). Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study. **Business Process Management Journal**.13. 3, 348-350.
- Iraking ,I (1996). **The road to continuous improvement : BPR and Project Management** , II E –Solutions, P 27 .

- Nicolao, S (2007). Fragmented foundations: Education and chronic crisis in the Occupied Palestinian Territories. International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- Paper, D. & Chang, R. D. (2005). The state of business process reengineering: A search for success factors. **Total Quality Management Journal**, 16.1, 121-133.
- 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**, 36. 1, 72 86
- Raymond.M (1994).: A frame Work for Reengineering, **Management Review**. 83,6, 112-114.
- Raubenheimer, J. (2005). **Leadership roles in academic information service enterprises: The attitudes of library staff towards a re-engineered leadership driven enterprise**. University of South Africa. South Africa. MAI 46/01.
- “Schools, "Paper presented at International Special Education Congress 2000,24th-28th July 2000, University of Manchester, at: <http://www.isec2000.org.uk/abstracts/papers0y/yuen-1.htm>)
- Thomas, C. (1997) **Business Process Reengineering, Myth & Reality** , 3rd Ed., Kogan.Page , London
- Tennat, C. (2005). The application of business process reengineering in the U.K. **TQM Magazine**, 17. 6, 537-545.

الملحقات

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
2	د. حسني المصري	جامعة النجاح الوطنية
3	د. صلاح ياسين	جامعة النجاح الوطنية
4	أ. د عبد الناصر قدومي	جامعة النجاح الوطنية
5	د. علي ابو حمدان	جامعة النجاح الوطنية
6	د. علي أبو علي	مدرسة بسام الشكعة
7	د. محمود الشخشير	جامعة النجاح الوطنية
8	د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
9	د. يوسف دياب	جامعة القدس المفتوحة
10	د. محمد عابدين	جامعة القدس
11	د. محمد الطيطي	جامعة القدس المفتوحة
12	د. محمود ابو سمرة	جامعة القدس
13	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
14	د. عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية
15	د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
16	د. فتحية نصرو	جامعة بيرزيت
17	د. أحمد عوض	جامعة النجاح الوطنية
18	د. حسام عرمان	جامعة النجاح الوطنية (كلية الهندسة)

ملحق رقم (2): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

حضرة المدير الفاضل، المديرية الفاضلة

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات" وذلك استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.

لذا يرجى منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بأمانة وموضوعية، مع العلم بأن استجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحثة

نادية مراد يوسف حنون

أولاً:" البيانات الشخصية:

يرجى تعبئة البيانات الآتية

1_ الجنس : ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

3- الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من عشر سنوات

4-مستوى المدرسة: ثانوي أساسي ثانوي وأساسي

5- التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية

6- المحافظة: -----

ملحوظات:

الهندسة الإدارية: Reengineering:

هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين

هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (Hammer and

(Champy.1993)

ثانياً: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً:

واقع العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية

درجة الاستخدام					الفقرات	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	المجال الأول
					أعمل على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي من خلال اطلاع المعلمين على المستجدات في العمل	1
					أسعى لإدخال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في المدرسة	2
					أقدم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالة المدرسة	3
					امتلك القدرة على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة	4
					التزم بالتخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التطور	5
					التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	المجال الثاني
					أسعى إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية لتقليل من الأخطاء في العمل	6
					أوظف أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال ارسال الكتب المدرسية بالبريد الالكتروني	7
					أبني أسلوب فرق العمل لمناقشة وتطوير العمل داخل المدرسة	8
					أضع حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة للتعليم وبمشاركة المعلمين	9
					أعمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها	10
					التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	المجال الثالث
					أعمل على تنمية البحث العلمي لدى المعلمين	11
					اجتهد لتوطين التدريب التربوي في المدرسة مستقبلاً	12
					أوجه المعلمين إلى تنظيم برامج توعوية لحل مشكلات التلاميذ تربوياً	13

					أدرب المعلمين على مهارات خاصة كحل المشكلات وصنع القرار التربوي	14
					أوجه التلاميذ إلى الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة	15
					المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية	المجال الرابع
					أعلم المعلمين بمعايير تقييم أدائهم لتعزيز القيم الإيجابية التي تسهم في تحسين العمل	16
					أطبق مبادئ التعزيز للإرتقاء بمستوى أداء المعلمين في المدرسة	17
					أبنى أهداف نوعية لتحسين جودة العمل من خلال تقييم نتائج التعلم	18
					أوفر للمعلمين مناخاً تعاونياً يساعدهم في تقييم أدائهم	19
					أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقييم الأداء	20
					الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية	المجال الخامس
					أخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للأداء	21
					أضبط المخالفات المسلكية والعلمية لدى التلاميذ في المدرسة	22
					أوثق مسار الأداء الإداري وفق الرقابة لتوحيد إجراءات العمل	23
					أراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطة الإستراتيجية	24
					أراقب سير العمل من حين لآخر لتحقيق جودة الأداء	25
					الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية	المجال السادس
					أدعم الاتصال غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في المدرسة	26
					أعزز الاتصال الفعال بين الطلبة أنفسهم والمجتمع المحلي	27
					أعمل على توفير حوار مهني متبادل بين المعلمين من خلال زيادة الثقة بأنفسهم	28

					أحرص على تزويد كل من بيدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية (المرود) وبشكل مستمر	29
					أخصص لقاءات شهرية في المدرسة لتدريب المجتمع المحلي على المهارات الحياتية المختلفة	30
					اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية	المجال السابع
					أضع الأولويات التي تدعم القرار التربوي	31
					أتبع الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار	32
					أعيد النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة لذلك	33
					أصغي إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله من معلومات	34
					أساهم في وضع خطط المديرية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء	35

ملحق رقم (3): اسماء المدارس

ذكور	عز الدين الاساسية للبنين	جنين
اناث	بنات فاطمة خاتون الاساسية	جنين
اناث	بنات جنين الاساسية	جنين
اناث	ذات النطاقين الاساسية للبنات	جنين
اناث	بنات يعبد الاساسية الاولى	جنين
ذكور	يوسف العظمة الاساسية للبنين	جنين
ذكور	جنين الاساسيه للبنين	جنين
ذكور	يعبد الاساسيه للبنين	جنين
اناث	بنات يعبد الاساسية الثانية	جنين
اناث	الابراهيمين الاساسية	جنين
ذكور	العامرية الاساسية للبنين	جنين
ذكور	الكرامه الاساسية	جنين
مختلط	الماليزية الأساسية للبنات	جنين
اناث	حيفا الاساسية للبنات	جنين
اناث	الزهراء الاساسية للبنات	جنين
مختلط	بنات عمر بن الخطاب س	جنين
ذكور	ذكور الكرامة س2	جنين
ذكور	الحاج ابراهيم الخليل س للبنين	جنين
مختلط	بنات الصداقة التركية	جنين
ذكور	برقين الاساسية للبنين	جنين
اناث	بنات ام التوت الاساسية	جنين
مختلط	ام الريحان الاساسية المختطه	جنين
ذكور	زبوا الاساسية للبنين	جنين
مختلط	بنات زبده الاساسية	جنين
ذكور	ذكور سيلة الحارثية الاساسية الاولى	جنين
مختلط	عابا الاساسية المختطه	جنين
مختلط	بنات طوره الاساسية	جنين
ذكور	ذكور العرقه الأساسية	جنين
اناث	بنات اليامون الاساسية الاولى	جنين
ذكور	المغير الاساسية للبنين	جنين
مختلط	المطلة الاساسية المختطه	جنين

ذكور	ام التوت الاساسية للبنين	جنين
مختلط	بيت قاد الاساسية للبنين	جنين
ذكور	تعنك الاساسية المختلطه	جنين
ذكور	اليامون الأساسية الأولى للبنين	جنين
اناث	نسبية المازنيه الاساسية للبنات	جنين
ذكور	بلال الاوسط الاساسية للبنين	جنين
اناث	بنات سيلة الحارثية الاساسية	جنين
مختلط	الفاروق الاساسية المختلطه	جنين
مختلط	ظهر العبد الاساسية المختلطة	جنين
ذكور	دير ابو ضعيف الاساسية للبنين	جنين
ذكور	كفر دان الاساسية للبنين	جنين
اناث	بنات دير ابو ضعيف الاساسية	جنين
اناث	اليامون الاساسية الثانية للبنات	جنين
اناث	بنات سيلة الحارثية الأساسية الثانية	جنين
اناث	الصدافة الفلسطينية الكورية س للبنات	جنين
ذكور	ذكور الصالحين الأساسية	جنين
اناث	كفردان الاساسية للبنات	جنين
ذكور	الشهيد عبد الله عزام س للبنين	جنين
ذكور	رمانه الاساسية للبنين	جنين
ذكور	الطيبة الاساسية للبنين	جنين
ذكور	برطعة الاساسية للبنين	جنين
ذكور	اليامون الاساسية الثالثة للبنين	جنين
ذكور	عانين الاساسية للبنين	جنين
اناث	بنات عانين الاساسية	جنين
اناث	بنات كفيرت الاساسية	جنين
اناث	بنات يعبد الاساسية الثالثة	جنين
ذكور	جلقموس الاساسية للبنين	جنين
مختلط	عرانه الاساسية للبنات	جنين
اناث	ميمونة بنت الحارث	جنين
اناث	بنات جلقموس الأساسية	جنين
ذكور	ذكور سيلة الحارثية الاساسية الثالثة	جنين
مختلط	تعنك الأساسية للبنات	جنين
مختلط	بنات عربونه س	جنين

جنين	بنات جلبون س	مختلط
جنين	كفر قود الاساسية للبنين	ذكور
جنين	بنات اليامون س3	اناث
جنين	ذكور الفريد س	ذكور
جنوب نابلس	بيتا الاساسيه للبنين	ذكور
جنوب نابلس	بيتا الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	بيتا الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	بيرقوزا الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	السلام الأساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	عورتا الاساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	عورتا الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	عوريف الاساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	اودلا الاساسية المختلطة أ	مختلط
جنوب نابلس	اودلا الاساسية المختلطة ب	مختلط
جنوب نابلس	حواره الاساسيه للبنين	ذكور
جنوب نابلس	حواره الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	يانون الاساسيه المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	جماعين الاساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	جماعين الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	عقربا الاساسيه للبنين	ذكور
جنوب نابلس	عقربا الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	خالد بن الوليد الاساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	خولة بنت الازور الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	يتما الاساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	قبلان الاساسية للبنين	ذكور
جنوب نابلس	قبلان الاساسية للبنات	اناث
جنوب نابلس	قصرة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	الساوية الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	اللبن الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	جالود الاساسيه المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	عموريا الاساسيه المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	دوما الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب نابلس	جماعين الاساسية المختلطة	مختلط

جنوب نابلس	خربة الطويل الأساسية المختلطة	مختلط
نابلس	ابن سينا الأساسية للبنات	اناث
نابلس	فهيم الصيفي الأساسية للبنات	ذكور
نابلس	الشهيد سعد صايل الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	الجنيد الأساسية المختلطة	مختلط
نابلس	المعري الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	ابن حزم الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	عادل زعيتر الأساسية للبنات	اناث
نابلس	ابن قتيبة الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	بسام الشكعه الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	العامرية الأساسية للبنات	اناث
نابلس	شريف صبوح الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	نابلس الأساسية للبنات	اناث
نابلس	عمر المختار الأساسية للبنات	اناث
نابلس	بيسان الأساسية للبنات	اناث
نابلس	اسماء بنت الصديق الأساسية للبنات	اناث
نابلس	الحاج عبداللطيف هواش الأساسية للبنات	اناث
نابلس	طارق بن زياد الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	حسن عرفات الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	عثمان بن عفان الأساسية للبنات	اناث
نابلس	الخنساء الأساسية للبنات	اناث
نابلس	جميله بوحيرد الأساسية للبنات	اناث
نابلس	الامام علي الأساسية للبنات	اناث
نابلس	ابو بكر الصديق الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	الرازي الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	الخديجية الأساسية للبنات	اناث
نابلس	الكرمل الأساسية للبنات	اناث
نابلس	الزينبية الأساسية للبنات	اناث
نابلس	الزينبية الأساسية للبنين	ذكور
نابلس	النظامية الأساسية للبنات أ	اناث
نابلس	رفيديا الأساسية للبنات	اناث
نابلس	جرزيم الأساسية المختلطة	مختلط
نابلس	سعيد بن عامر الأساسية للبنات	اناث

مختلط	محمد عزت دروزة الاساسية المختلطة	نابلس
اناث	عبد الرحيم محمود الاساسية للبنات	نابلس
اناث	النظامية الاساسية للبنات ب	نابلس
ذكور	عبدالمغيث الانصاري الاساسية للبنين	نابلس
اناث	الخالدية الاساسية للبنات	نابلس
ذكور	حسيب الصباغ الأساسية للبنين	نابلس
مختلط	القدس الأساسية المختلطة	نابلس
ذكور	ابن الهيثم الأساسية للبنين	نابلس
ذكور	عبد الرحيم جردانة الاساسية للبنين	نابلس
مختلط	فدوى طوقان الاساسية للبنين	نابلس
مختلط	بلال بن رباح الاساسية المختلطة	نابلس
اناث	سعد بن ابي وقاص الاساسية المختلطة	نابلس
ذكور	الغزالية الاساسية للبنين	نابلس
ذكور	برهان كمال الاساسية للبنين	نابلس
ذكور	نعيم عبد الهادي الاساسية للبنين	نابلس
اناث	الامام الشافعي الاساسية للبنين	نابلس
مختلط	الحاجة فاطمة حبيشة الاساسية المختلطة	نابلس
اناث	ياسر عرفات الاساسية للبنات	نابلس
ذكور	الحسن بن علي الاساسية للبنين	نابلس
اناث	الحاج علي الطيبي	نابلس
مختلط	خديجة ام المؤمنين الاساسية المختلطة	نابلس
ذكور	روحي ملحق الأساسية للبنين	نابلس
ذكور	ابو بكر الصديق الأساسية الدنيا للبنين	نابلس
اناث	سمير عبد الهادي الاساسية للبنات	نابلس
اناث	عراق التايه الاساسية للبنات	نابلس
ذكور	رياض برهان كمال الاساسية	نابلس
مختلط	بيت وزن الاساسيه المختلطه	نابلس
مختلط	اجنسنيا الاساسية المختلطة	نابلس
ذكور	سبسطية الاساسية للبنين	نابلس
مختلط	زواتا الاساسية المختلطة	نابلس
اناث	عزموط الاساسية للبنين	نابلس
اناث	الناقورة الاساسية المختلطة	نابلس
ذكور	كفر قليل الاساسيه للبنين	نابلس

نابلس	عصيرة الشمالية الاساسيه للبنين	ذكور
نابلس	نصف اجبيل الاساسيه المختلطة	مختلط
نابلس	برقه الاساسيه للبنين	ذكور
نابلس	تل الاساسية للبنين	ذكور
نابلس	بيت فوريك الاساسية للبنين	ذكور
نابلس	سالم / دير الحطب الاساسية للبنين	ذكور
نابلس	قوصين الاساسية المختلطة أ	مختلط
نابلس	عراق بورين الاساسية المختلطة	مختلط
نابلس	قوصين الاساسية للبنات	اناث
نابلس	بيت فوريك الاساسية للبنات	اناث
نابلس	وادي الباذان الاساسية المختلطة	مختلط
نابلس	تل الاساسية للبنات	اناث
نابلس	عصيرة الشمالية الاساسية للبنات	اناث
نابلس	دير شرف الاساسية للبنين	ذكور
نابلس	بيت فوريك الاساسية العليا	ذكور
نابلس	دير الحطب الاساسية المختلطة	مختلط
نابلس	مسقط الأساسية العليا للبنين	ذكور
نابلس	سالم الاساسية المختلطة	مختلط
نابلس	بزاريا الاساسية للبنين	ذكور
سلفيت	ذكور سلفيت الاساسية	ذكور
سلفيت	بنات سلفيت الاساسية	اناث
سلفيت	بنات سلفيت الاساسية العليا	اناث
سلفيت	ذكور سلفيت الاساسية العليا	ذكور
سلفيت	اسكاكا الأساسية المختلطة	مختلط
سلفيت	الشهيد مازن ابو الوفا	ذكور
سلفيت	ذكور دير استيا الاساسية	ذكور
سلفيت	ذكور بديا الاساسية	ذكور
سلفيت	فرخة الاساسية المختلطة	مختلط
سلفيت	خرية قيس الاساسية المختلطة	مختلط
سلفيت	بنات كفل حارس الاساسية	اناث
سلفيت	بنات بديا الاساسية	اناث
سلفيت	ذكور بروقين الاساسية	ذكور
سلفيت	ذكور كفل حارس الاساسية	ذكور

ذكور	ذكور الزاوية الاساسية	سلفيت
مختلط	ياسوف الأساسية المختلطة	سلفيت
مختلط	حارس الأساسية المختلطة	سلفيت
اناث	بنات الزاوية الأساسية	سلفيت
ذكور	ذكور قراوة بني حسان الأساسية	سلفيت
اناث	بنات كفر الديك الاساسية	سلفيت
اناث	بنات دير استيا الاساسية	سلفيت
مختلط	قيرة الاساسية المختلطة	سلفيت
ذكور	ذكور بديا الاساسية العليا	سلفيت
مختلط	رافات الاساسية المختلطة	سلفيت
ذكور	ذكور مرده الاساسية	سلفيت
مختلط	الزاوية الاساسية المختلطة	سلفيت
اناث	بنات قراوة بني حسان الاساسية	سلفيت
ذكور	زيتا جماعين الاساسية	سلفيت
اناث	بنات كفر الديك الاساسية الجديدة	سلفيت
اناث	بنات زهير محسن الاساسية	طولكرم
اناث	بنات عنبتا الاساسية	طولكرم
اناث	بنات إشبيلية الأساسية	طولكرم
اناث	بنات خولة بنت الأزور الأساسية	طولكرم
ذكور	ذكور عنبتا الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور عبد المجيد تابه الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور اجنادين الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور طه حسين الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور خالد بن سعيد الاساسية	طولكرم
اناث	بنات محمود الهمشري الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور مسقط الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور حلمي حنون الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور شويكة الأساسية العليا	طولكرم
ذكور	ذكور شويكة الاساسية	طولكرم
اناث	بنات زنوبيا الاساسية	طولكرم
اناث	بنات الاصمعي الاساسية	طولكرم
اناث	بنات شويكة الأساسية	طولكرم
اناث	فلسطين الاساسية المختلطة	طولكرم

مختلط	حسن القيسي الاساسية المختلطة	طولكرم
ذكور	ذكور ذنابة الاساسية	طولكرم
اناث	بنات ذنابة الاساسية	طولكرم
اناث	بنات القدس الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور ارتاح الاساسية	طولكرم
اناث	ذكور أبي سلمى الكرمي الأساسية	طولكرم
ذكور	ذكور حافظ الحمد الله الأساسية	طولكرم
اناث	بنات فاطمة الزهراء الاساسية	طولكرم
مختلط	راسم كمال الاساسية المختلطة	طولكرم
مختلط	الشهداء الاساسية للبنين	طولكرم
اناث	بنات باقة الشرقية الاساسية	طولكرم
مختلط	بنات صلاح الشايب الاساسية	طولكرم
مختلط	كفر رمان الأساسية المختلطة	طولكرم
مختلط	كفر صور الأساسية المختلطة	طولكرم
مختلط	الجاروشيه الاساسيه المختلطه	طولكرم
اناث	بنات فرعون الأساسية	طولكرم
ذكور	ذكور اكتابا الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور قفين الاساسية العليا	طولكرم
اناث	بنات قفين الاساسية	طولكرم
اناث	بنات علار الأساسية العليا	طولكرم
ذكور	ذكور صيدا الأساسية	طولكرم
ذكور	ذكور دير الغصون الاساسية	طولكرم
اناث	بنات شوفة الأساسية	طولكرم
ذكور	ذكور قفين الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور علار الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور نزلة عيسى الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور باقة الشرقية الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور بيت ليد الاساسية	طولكرم
مختلط	المسقوفة الاساسية المختلطة	طولكرم
اناث	بنات عتيل الاساسية العليا	طولكرم
ذكور	ذكور عتيل الاساسية	طولكرم
مختلط	كور الاساسية المختلطة	طولكرم
اناث	بنات دير الغصون الاساسية العليا	طولكرم

اناث	بنات زيتا الأساسية	طولكرم
مختلط	الحفاصي الاساسية المختلطة	طولكرم
مختلط	عكابا الاساسية المختلطة	طولكرم
ذكور	ذكور بلعا الاساسية	طولكرم
اناث	بنات بلعا الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور علالر الاساسية العليا	طولكرم
ذكور	ذكور عتيل الاساسية العليا	طولكرم
مختلط	كفا الأساسية المختلطة	طولكرم
مختلط	عزبة شوفه الاساسية المختلطة	طولكرم
اناث	بنات ياسر عرفات الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور بلعا الاساسية العليا	طولكرم
مختلط	بنات كفر اللبد الاساسية	طولكرم
مختلط	النزلة الوسطى الاساسية المختلطة	طولكرم
اناث	بنات عتيل الاساسية	طولكرم
مختلط	بنات بيت ليد الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور فرعون الاساسية	طولكرم
ذكور	ذكور النزلة الغربية الثانوية	طولكرم
اناث	بنات دير الغصون الاساسية	طولكرم
اناث	بنات ارتاح الاساسية	طولكرم
اناث	بنات بلعا الأساسية العليا	طولكرم
اناث	بنات قفين الأساسية العليا	طولكرم
اناث	بنات الاسراء الاساسية	قلقيبية
اناث	بنات قلقيبية الاساسية	قلقيبية
ذكور	المرابطين الاساسية للبنين	قلقيبية
ذكور	ذكور فلسطين الاساسية	قلقيبية
ذكور	الصديق الاساسية للبنين	قلقيبية
اناث	الشارقة الاساسية للبنات	قلقيبية
مختلط	بنات الخنساء الثانوية	قلقيبية
ذكور	ذكور الشهداء الثانوية	قلقيبية
مختلط	يوسف عودة الاساسية المختلطة	قلقيبية
ذكور	ذكور الرازي الأساسية	قلقيبية
مختلط	بنات العودة الاساسية	قلقيبية
مختلط	الفندق الاساسية المختلطة	قلقيبية

ذكور	ذكور حجة الاساسية	قليلية
مختلط	صير الاساسية المختلطة	قليلية
ذكور	ذكور جيوس الاساسيه	قليلية
مختلط	عسلة الاساسية المختلطة	قليلية
ذكور	ذكور عزون الاساسية	قليلية
مختلط	اتحاد كفر زيباد وكفر عبوش الاساسية	قليلية
مختلط	فرعنا الاساسية المختلطة	قليلية
مختلط	كفر عبوش الاساسية المختلطة	قليلية
اناث	بنات عزون الاساسية	قليلية
ذكور	ذكور حبله الاساسيه	قليلية
مختلط	اتحاد الاشقر والمدور الاساسيه المختلطه	قليلية
مختلط	بيت امين الاساسية	قليلية
اناث	بنات فطمة غزال الاساسية	قليلية
ذكور	ذكور جيت الاساسيه	قليلية
اناث	بنات جيوس الاساسيه	قليلية
ذكور	ذكور ياسر عرفات الاساسيه	قليلية
مختلط	بنات حجة الاساسيه	قليلية
ذكور	ذكور كفرنث الاساسية	قليلية
اناث	بنات حبله الاساسية	قليلية
اناث	بنات حطين الاساسية	قليلية
ذكور	ذكور كفرجمال الاساسية	قليلية
ذكور	ذكور سنيريا الاساسية	قليلية
ذكور	ذكور عزون الوسطى	قليلية
مختلط	مدرسة عزبة الطبيب	قليلية
ذكور	ذكور كفر قدوم الاساسيه	قليلية
مختلط	فيصل الحسيني الاساسية المختلطة	رام الله
مختلط	البيرة الاساسية المختلطة	رام الله
مختلط	هواري بومدين الاساسية المختلطة	رام الله
مختلط	مغربي البيره الاساسية المختلطة	رام الله
اناث	بنات بيتونيا الاساسية	رام الله
ذكور	ذكور بيرزيت الاساسية	رام الله
مختلط	ذكور بيتونيا الاساسية	رام الله
مختلط	الفجر الجديد الاساسية المختلطة	رام الله

مختلط	الكرامه الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور امين الحسيني الأساسية	رام الله
ذكور	ذكور عين مصباح الأساسية	رام الله
مختلط	الشروق الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور دير دبوان الأساسية	رام الله
اناث	بنات المزرعة الشرقية الاساسية	رام الله
مختلط	بدرس الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	المزرعة القبلية الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	الجانية الأساسية المختلطة	رام الله
اناث	بنات بيت عور التحتا الأساسية	رام الله
مختلط	سردا الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	بنات راس كركر الأساسية	رام الله
ذكور	ذكور رمون الأساسية	رام الله
ذكور	ذكور ابو قش الأساسية	رام الله
ذكور	ذكور صفا الأساسية	رام الله
ذكور	ذكور المزرعة الشرقية الأساسية	رام الله
ذكور	ذكور بني زيد الأساسية	رام الله
مختلط	النبي صالح الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور بيت عور التحتا الأساسية	رام الله
مختلط	بيروت الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	عين سينيا الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	جلجاليا الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	رافات الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	برهام وجيبيا الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور بيت سيرا الأساسية	رام الله
مختلط	عين قينيا الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	ام صفا الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور برقاً الأساسية	رام الله
مختلط	المدية الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور بيت لقا الأساسية الدنيا	رام الله
ذكور	ذكور ابو بكر الصديق الأساسية	رام الله
اناث	بنات ابو عبيدة الأساسية	رام الله
مختلط	كوبر الأساسية المختلطة	رام الله

مختلط	عين يبرود الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور ابو فلاح الأساسية	رام الله
اناث	بنات خريثا المصباح الأساسية	رام الله
ذكور	الفاروق الأساسية العليا(بيت لقيا)	رام الله
مختلط	ترمسعيا الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور قراوة الأساسية	رام الله
اناث	بنات سلواد الاساسية	رام الله
ذكور	ذكور سلواد الاساسية	رام الله
ذكور	ذكور دير جرير الاساسية	رام الله
مختلط	الجانية الاساسية العليا المختلطة	رام الله
اناث	بنات مزارع النوباني وعارورة الأساسية	رام الله
اناث	بنات قبيا الاساسية	رام الله
اناث	بنات برقا الاساسية	رام الله
ذكور	ذكور قبيا الأساسية	رام الله
اناث	بنات بني زيد الاساسية	رام الله
مختلط	بيت عور الفوقا الأساسية المختلطة	رام الله
مختلط	عبوين الاساسية المختلطة	رام الله
اناث	بنات دير دبان الاساسية	رام الله
اناث	بنات ابو فلاح الاساسية	رام الله
ذكور	ذكور بيتونيا الأساسية العليا	رام الله
اناث	بنات سنجل الاساسية	رام الله
مختلط	دير ابو مشعل الاساسية المختلطة	رام الله
ذكور	مدرسة الوحدة الاساسية للبنين	رام الله
اناث	بنات دير قديس الاساسية	رام الله
ذكور	ذكور مسقط الاساسية (عارورة)	رام الله
ذكور	ذكور الجلال الأساسية(المزارع)	رام الله
مختلط	نعلين الأساسية المختلطة	رام الله
ذكور	ذكور خريثا المصباح الاساسية	رام الله
مختلط	كفر عقب الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
مختلط	قلنديا الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
اناث	بنات بيت دقو الثانوية	ضواحي القدس
اناث	الجديره الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
اناث	بنات الرام الاساسية	ضواحي القدس

ذكور	ذكور ابن خلدون الاساسية	ضواحي القدس
مختلط	الحبيب الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
مختلط	بيت اجزا الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
مختلط	القببية الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
مختلط	خربة ام اللحم الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
ذكور	ذكور قطنه الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	صلاح الدين الايوبي الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	ذكور مشاريع العيزريه الاساسية	ضواحي القدس
مختلط	بنات مشاريع العيزريه الاساسية	ضواحي القدس
مختلط	ذكور عرب الجهالين الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
مختلط	ذكور ابو ديس الاساسية	ضواحي القدس
اناث	بنات العيزرية الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	ذكور بدو الاساسية	ضواحي القدس
مختلط	مخيم عرب الجهالين الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
اناث	بنات حزما الاساسية	ضواحي القدس
مختلط	الادهمية الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
ذكور	ذكور بيت عنان الاساسية	ضواحي القدس
اناث	بنات بير نبالا الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	ذكور حزما الاساسية	ضواحي القدس
مختلط	جبع الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
اناث	بنات عناتا الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	ذكور يوسف الخطيب الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	الملك غازي الاساسية	ضواحي القدس
ذكور	ذكور عناتا الاساسية	ضواحي القدس
اناث	بنات القببية الاساسية العليا	ضواحي القدس
مختلط	الخان الاحمر الاساسية المختلطة	ضواحي القدس
ذكور	دار الايتام الاسلامية الاساسية أ	القدس
ذكور	الايتام الاساسية الثوري	القدس
ذكور	الايتام الاساسية - ج	القدس
ذكور	دار الايتام الاسلامية الاساسية د	القدس
اناث	النهضة الاسلاميه الاساسيه "أ"	القدس
اناث	الروضه الحديثه الاسلاميه	القدس
ذكور	دار الايتام الاسلاميه الاساسيه "ب"	القدس

القدس	الدوحة الاساسيه	اناث
القدس	جبل المكبر	مختلط
القدس	الفتاة اللاجئة الاساسية ج	اناث
القدس	النهضة الاسلاميه الاساسية (ب)	اناث
القدس	دار الفتاه اللاجئة الأساسية د	مختلط
القدس	دار الفتاه اللاجئة الأساسية أ	اناث
القدس	رياض الاقصى العيزرية المختلطة	مختلط
القدس	مدرسة الروضة الحديثة المختلطة/ب	مختلط
القدس	ذكور رياض الأقصى/ العيزرية	ذكور
القدس	حسني الأشهب الاساسية	ذكور
القدس	ذكور البيروني الاساسية	ذكور
القدس	بنات عمر بن عبد العزيز	مختلط
القدس	ذكور علي بن ابي طالب	ذكور
القدس	شرفات الاساسية المختلطة	مختلط
القدس	النظامية الأساسية شعفاط	اناث
القدس	بنات عثمان بن عفان	اناث
القدس	مدرسة النهضة /ج المختلطة	مختلط
القدس	النبي صموئيل الأساسية المختلطة	مختلط
بيت لحم	ذكور صلاح الدين الايوبي الاساسية	ذكور
بيت لحم	ذكور المهد الاساسية	ذكور
بيت لحم	التسامح الاساسية المختلطة	ذكور
بيت لحم	ذكور وديع دعمس الاساسية	ذكور
بيت لحم	بنات المسعودي الاساسية	مختلط
بيت لحم	بنات مريم العذراء الاساسية	اناث
بيت لحم	بنات الخلفاء الراشدين الاساسية	اناث
بيت لحم	بنات الناصرة الاساسية	اناث
بيت لحم	ذكور التآخي الاساسية	ذكور
بيت لحم	ذكور بيت فجار الاساسية	ذكور
بيت لحم	ذكور التحرير الاساسية	ذكور
بيت لحم	ذكور حسن مصطفى الثانوية	ذكور
بيت لحم	ذكور الشهيد سعيد العاص الاساسية	ذكور
بيت لحم	الارزة الاساسية المختلطة	مختلط
بيت لحم	الجبة الثانوية المختلطة	مختلط

مختلط	الرواعين الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	خالد بن الوليد الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	رخمة الاساسية المختلطة	بيت لحم
اناث	بنات الزواهره الاساسية	بيت لحم
ذكور	ذكور العهده العمرية الاساسية	بيت لحم
مختلط	الخنساء الاساسية المختلطة	بيت لحم
ذكور	ذكور الوحدة الاساسية	بيت لحم
اناث	بنات حيفا الاساسية	بيت لحم
اناث	بنات الوفاء الاساسية	بيت لحم
اناث	بنات فرحات الاساسية	بيت لحم
اناث	بنات ذات النطاقين الاساسية	بيت لحم
مختلط	كيسان الاساسية المختلطة	بيت لحم
ذكور	ذكور عباد الرحمن الاساسية	بيت لحم
اناث	بنات زعتره الاساسية	بيت لحم
مختلط	بنات ارطاس الاساسية	بيت لحم
ذكور	ذكور ام الشهداء الاساسية	بيت لحم
اناث	ابو عبيدة الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	خليل اللوز الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	ثيرة الاساسية المختلطة	بيت لحم
اناث	بنات الكرمل الاساسية	بيت لحم
مختلط	الخاص والنعمان الاساسية المختلطة	بيت لحم
ذكور	ذكور الصديق الاساسية	بيت لحم
اناث	بنات الاستقلال الاساسية.م	بيت لحم
ذكور	ذكور اشبال حمزة الاساسية	بيت لحم
مختلط	راس الواد الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	ام سلمونة الاساسية المختلطة	بيت لحم
اناث	بنات تل الربيع الاساسية	بيت لحم
مختلط	الحرية الاساسية المختلطة	بيت لحم
اناث	بوابة الامل الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	الحلبي الاساسية المختلطة	بيت لحم
مختلط	الني زكريا الاساسية المختلطة	بيت لحم
اناث	بنات الصخرة الاساسية	بيت لحم
ذكور	ذكور العرقوب الاساسية	بيت لحم

بييت لحم	بنات العامرية الاساسية	اناث
بييت لحم	بنات الرشيدة الاساسية	اناث
بييت لحم	ابو عمار الاساسية المختلطة	مختلط
بييت لحم	ذكور القاهرة الاساسية	مختلط
بييت لحم	ب حطين الاساسية س	مختلط
بييت لحم	بنات تقوع الاساسية	مختلط
بييت لحم	البراق الاساسية المختلطة	مختلط
بييت لحم	ذكور ارطاس الاساسية	ذكور
بييت لحم	خلة الحداد س.م	مختلط
بييت لحم	بنات مراح رباح الاساسية	اناث
بييت لحم	الشواورة س.م	مختلط
بييت لحم	ذكور الخضر الاساسية	ذكور
بييت لحم	طبريا الاساسية المختلطة	مختلط
بييت لحم	ذكور يافا الاساسية	ذكور
بييت لحم	ذكور اشبال الثورة الاساسية	ذكور
بييت لحم	بنات اولى القبلتين الاساسية	اناث
بييت لحم	ذكور الدوحة الاساسية	ذكور
بييت لحم	بنات واد رحال الاساسية	اناث
بييت لحم	بنات الجرمق الاساسية	اناث
اريجا	بنات اريحا الاساسية الدنيا	اناث
اريجا	ذكور البحتري الاساسية الدنيا	مختلط
اريجا	زهرة المدائن الاساسية	ذكور
اريجا	عمر بن الخطاب الاساسية المختلطة	مختلط
اريجا	ابو بكر الصديق الاساسية	ذكور
اريجا	مرج الغزال الاساسية	مختلط
اريجا	خالد بن الوليد الاساسية المختلطة	مختلط
اريجا	بدو الكعابنة الاساسية المختلطة	مختلط
شمال الخليل	الرشيد الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	بييت اول الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	شهداء الشيوخ الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	ابو عبيدة الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	عيسى المشني الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	محمود التوايهة الاساسية للبنين	ذكور

شمال الخليل	موسى بن نصير الاساسية /أ للبنين	ذكور
شمال الخليل	الكندي الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	بني نعيم الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	كوزيبيا الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	الشهيد عبد القادر جرادات الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	صورييف الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	شهداء صورييف الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	بيت امر الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	صافا الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	عمر احمد التميمي الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	حمزه بن عبد المطلب الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	الدوارة الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	سعير الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	نوبا - خاراس الاساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	الحسن بن الهيثم الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	بئر القوس الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	خالد بن الوليد الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	جابر بن حيان الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	بلال بن رباح الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	شهداء خاراس الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	التقوى الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	طارق بن زياد الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	صلاح الدين الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	عمرو بن العاص الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	شهداء بيت امر الأساسية للبنين	مختلط
شمال الخليل	الحاج علي اسعيفان الأساسية للبنين	ذكور
شمال الخليل	شهداء لحول الاساسية للبنات	اناث
شمال الخليل	اليرموك الاساسية للبنات	اناث
شمال الخليل	بيت امر الاساسية للبنات	اناث
شمال الخليل	ماريا القبطية الأساسية للبنات	اناث
شمال الخليل	بني نعيم الاساسية للبنات	اناث
شمال الخليل	العديسة الاساسية للبنات	اناث

اناث	ياقين الاساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	الصحابية الاساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	خاراس الاساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	صفية الاساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	الشيوخ الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	سعير الأساسية/أ للبنات	شمال الخليل
اناث	نوبا الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	شهداء بني نعيم الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	مصعب بن عمير الاساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	كوزيبا الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	فلسطين الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	صافا الاساسية للبنات	شمال الخليل
مختلط	المروة الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	زهرة المدائن الأساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	الدوارة الاساسية للبنات	شمال الخليل
اناث	المعتصم الاساسيه للبنات	شمال الخليل
مختلط	بيت امر الاساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	حتا الأساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	الدير الاساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	عربية الاساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	بادية بني نعيم الاساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	وادي الريم الاساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	جالا الاساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	شيوخ العروب الأساسية المختلطة	شمال الخليل
مختلط	الشفة الأساسية المختلطة	شمال الخليل
اناث	الهدى الاساسية للبنات	شمال الخليل
مختلط	حيفا الاساسية المختلطة	شمال الخليل
اناث	يافا الأساسية للبنات	شمال الخليل
مختلط	الصف الاساسية المختلطة	شمال الخليل
ذكور	عمر التميمي الاساسية للبنين أ	شمال الخليل
اناث	اسماء بنت ابي بكر الاساسية /أ للبنات	الخليل
اناث	نسبية المازنية الثانوية للبنات	الخليل
اناث	الحاج ابراهيم حسونة الاساسية/أ للبنات	الخليل

الخليل	احمد سدر الاساسية للنباتات	اناث
الخليل	جواد الهشلمون الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	عبد الهادي السراحنه الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	قلقس الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الزهراء الأساسية للنباتات	اناث
الخليل	الهاجرية الاساسية للنباتات	اناث
الخليل	حليمة السعدية الأساسية للنباتات	اناث
الخليل	الريان الاساسية للنباتات	اناث
الخليل	امنة بنت وهب الاساسية /أ للنباتات	اناث
الخليل	الحاج ابراهيم ابو الضبعات الثانوية للنباتات	اناث
الخليل	الصفاء الاساسية للنباتات	اناث
الخليل	النهضة الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	ربيحة الدجاني الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الملك خالد الثانوية للبنين	ذكور
الخليل	ابن خلدون الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الابراهيمية الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	المنتبي الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الخليل الاساسية /أ للبنين	ذكور
الخليل	بئر السبع الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	سيدنا ابراهيم الخليل الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الجزائر الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الصديق الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	عبد الحي شاهين الاساسية/ أ للبنين	ذكور
الخليل	الفاروق الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الحاج خالد الزعتري الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الجعبري الثانوية للبنين	ذكور
الخليل	فهد القواسمة الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	ابن رشد الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الامير محمد الثانوية للبنين	ذكور
الخليل	ابن المقفع الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الامام علي الاساسية/أ للبنين	ذكور
الخليل	المحمدية الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	قرطبة الاساسية المختلطة	مختلط

الخليل	الخليل الاساسيه /ب للبنين	ذكور
الخليل	ابراهيم ابو ديه الاساسيه للبنين	ذكور
الخليل	امنه بنت وهب الاساسيه /ب للبنات	اناث
الخليل	الايوبية الاساسيه للبنين	ذكور
الخليل	الحاج طالب سلهب الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	غرناطة الأساسية/أ للبنات	اناث
الخليل	المعارف/ب الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	الفيحاء الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	الحاج ابراهيم بركات الاساسية للبنات	اناث
الخليل	اليقوبية الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	شجرة الدر الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	رابعة العدوية الأساسية للبنات	اناث
الخليل	غرناطة الاساسيه /ب للبنات	اناث
الخليل	المعارف /أ الأساسية للبنات	ذكور
الخليل	عائشة ام المؤمنين الاساسية للبنات	اناث
الخليل	الشافعي الاساسيه للبنين	ذكور
الخليل	خديجة بنت خويلد الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	ام عمار بن ياسر الاساسيه للبنات	اناث
الخليل	اليقظة الاساسية للبنات	اناث
الخليل	ذو النورين الاساسية للبنات	اناث
الخليل	شهداء الحرم الابراهيمي الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	اسماء بنت ابي بكر الأساسية /ب للبنات	اناث
الخليل	شهداء الاقصى الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	هدى عبد النبي الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	تيسير مسودي الأساسية للبنات	اناث
الخليل	السيدة سارة الأساسية للبنات	اناث
الخليل	صدقية ابو الضبغات الأساسية للبنات	اناث
الخليل	الخوارزمي الأساسية للبنات	اناث
الخليل	حربي ابو الضبغات/أ الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	ياسين طه الأساسية للبنات	اناث
الخليل	النصر الأساسية للبنات	اناث
الخليل	الخوارزمي الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	عبد الحي شاهين الأساسية/ب للبنين	ذكور

الخليل	الأمام علي الأساسية /ب للبنين	ذكور
الخليل	عبد القادر القواسمة الأساسية المختلطة	مختلط
الخليل	عمر بن الخطاب الأساسية للبنات	اناث
الخليل	السيد الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	الرضوان الأساسية للبنات	اناث
الخليل	سعاد الننتشة الاساسية للبنات	اناث
الخليل	وصايا الرسول الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	اسامه بن المنقذ الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	يسرى الننتشة الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	ربعي الشريف الأساسية للبنات	اناث
الخليل	راضي الننتشة الاساسية للبنات	اناث
الخليل	ناصر الدين الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	رجب عبد الرزاق المحتسب الاساسية للبنات	اناث
الخليل	اليقظة الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	وصايا الرسول الاساسية للبنات	اناث
الخليل	الامير محمد الاساسية ب للبنين	ذكور
الخليل	الغزالي الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	ترقوميا الاساسية/أ للبنين	ذكور
الخليل	بيت كاحل الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	شهداء تفوح الاساسية للبنين	ذكور
الخليل	رشدية المحتسب الاساسية للبنات	اناث
الخليل	بيت كاحل الاساسية/أ للبنات	اناث
الخليل	ام سلمة الاساسية للبنات	اناث
الخليل	النور الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	تفوح الاساسية للبنات	اناث
الخليل	ترقوميا الاساسية للبنات	اناث
الخليل	الاقصى الاساسية /أ للبنات	اناث
الخليل	شهداء ترقوميا الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	السيدة زينب الأساسية للبنات	اناث
الخليل	عثمان بن عفان الأساسية للبنين	ذكور
الخليل	بيت كاحل الأساسية/ب للبنات	اناث
الخليل	الأقصى الأساسية /ب للبنات	اناث

الخليل	شهداء الحرم الأساسية للبنات	اناث
الخليل	الخنساء الأساسية المختلطة	مختلط
الخليل	قلقس الأساسية للبنات	مختلط
جنوب الخليل	ذكور الرازي	ذكور
جنوب الخليل	بنات يطا الأساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات الهدى الأساسية	اناث
جنوب الخليل	ذكور سعد بن ابي وقاص	ذكور
جنوب الخليل	شهداء دورا الأساسية للبنات	اناث
جنوب الخليل	بنات رقعہ الأساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات الصخرة الأساسية	اناث
جنوب الخليل	ذكور يطا الأساسية	ذكور
جنوب الخليل	ذكور المنصور الأساسي	ذكور
جنوب الخليل	ذكور الامين الأساسية	ذكور
جنوب الخليل	ذكور المأمون الأساسية	ذكور
جنوب الخليل	بنات ام سلمه الأساسية	اناث
جنوب الخليل	ضرار بن الازور الأساسية المختلطة	ذكور
جنوب الخليل	فلسطين الأساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور ابن سينا / س	ذكور
جنوب الخليل	اليرموك المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	القادسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات ذات النطاقين/س	اناث
جنوب الخليل	بنات شهداء يطا الأساسية	اناث
جنوب الخليل	القدس الأساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات الاقصى الأساسية	اناث
جنوب الخليل	تل الصمود الأساسية المختلطة	اناث
جنوب الخليل	ذ.ابو علي اباد الأساسية	ذكور
جنوب الخليل	كنار الأساسية المختلطة	ذكور
جنوب الخليل	جبل طاروسه المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذ. طة الرجعي الأساسية	ذكور
جنوب الخليل	بنات عائشه بنت ابي بكر الأساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات الظاهرية الأساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات الاندلس الأساسية " ا "	اناث
جنوب الخليل	ذكور اذنا الأساسية " ا "	ذكور

جنوب الخليل	امرئيش الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	كرمه الاساسية المختلطة	ذكور
جنوب الخليل	ابو العرقان الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور دوما الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	دير رازح الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور ابو عبيدة الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	بيت مرسم الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور الفاروق الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	السيما الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	دير العسل التحتا الاساسية	مختلط
جنوب الخليل	التوانة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور بيت عوا الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	سكة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الطبقة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور عناب الصغيرة الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	ذكور ابن تيمة الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	اعزيز الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات مؤتة الاساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات دير سامت الاساسية	مختلط
جنوب الخليل	بنات اشبيلية الاساسية	اناث
جنوب الخليل	ذكور دير سامت الاساسية	مختلط
جنوب الخليل	بنات خليل الوزير الاساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات السموع الاساسية	اناث
جنوب الخليل	الزويدين الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	زيف الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الكعابنة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الهذليل الاساسية	مختلط
جنوب الخليل	ذكور خلة المية الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	زيد بن حارثة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	دير العسل الفوقا الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور بني حارث الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	ذ.جعفر بن ابي طالب الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	بنات كريسة الاساسية	اناث

جنوب الخليل	ذكور السموع الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	عثمان بن عفان الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	رابود الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور الظاهرية الاساسية أ	ذكور
جنوب الخليل	ذكور الظاهرية ب	ذكور
جنوب الخليل	ذكور البخاري الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	سكينة بنت الحسين الاساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات حفصة الاساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات اذنا الاساسية	اناث
جنوب الخليل	ذكور العودة الاساسية / اذنا	ذكور
جنوب الخليل	ام لصفة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات بيت عوا الاساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات الاندلس الاساسية ب	مختلط
جنوب الخليل	بنات رافات الاساسية	مختلط
جنوب الخليل	ذكور الكرامة س	ذكور
جنوب الخليل	عنان الكبيرة س المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	البويب الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الحدب الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ابو الغزلان الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور شهداء اذنا المسائية	ذكور
جنوب الخليل	بنات شهداء السموع/س	مختلط
جنوب الخليل	الحيلة الساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الأساسية المختلطة البيادر	مختلط
جنوب الخليل	خلة صالح/س	مختلط
جنوب الخليل	بنات الحرمين	ذكور
جنوب الخليل	ذكور الظاهر بيبيرس الاساسية	ذكور
جنوب الخليل	طرامة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات الضياء الاساسية	اناث
جنوب الخليل	ابو العسجا المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	عرب الفريجات الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الكوم الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	الشهيد كمال الصريع الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بيت الروش التحتا المختلطة	مختلط

جنوب الخليل	البيرة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات الريحية الاساسية	اناث
جنوب الخليل	شويكة الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات حليلة السعدية الاساسية	اناث
جنوب الخليل	المجد الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	ذكور كريمة الاساسية ب	ذكور
جنوب الخليل	ذكور جعفر الاساسية ب	ذكور
جنوب الخليل	ب.خولة بنت الازور الاساسية	اناث
جنوب الخليل	بنات خرسا الاساسية الجديدة	مختلط
جنوب الخليل	بنات كريمة الاساسية	اناث
جنوب الخليل	ذكور الامين الاساسية ب	ذكور
جنوب الخليل	بنات الصخرة الاساسية ب	اناث
جنوب الخليل	بنات شهداء دورا الاساسية ب	اناث
جنوب الخليل	الديرات الاساسية المختلطة	مختلط
جنوب الخليل	كرم الاشقر س.م	ذكور
جنوب الخليل	الكرمل الامتلاطة	مختلط
جنوب الخليل	بنات امريش	اناث
جنوب الخليل	واد السلطان	مختلط
جنوب الخليل	ب عسقلان س	اناث
جنوب الخليل	ب نيسان س	اناث
جنوب الخليل	الدقيقة س م	مختلط
جنوب الخليل	المسافر الاساسية المختلطة	مختلط
قباطية	الشهيد ابو علي مصطفى الاساسية للبنين	ذكور
قباطية	بنات ام عمارة الاساسية	اناث
قباطية	معاذ بن جبل الاساسية للبنين	ذكور
قباطية	ابن البيطار الاساسية الثانية للبنين	ذكور
قباطية	قباطية الاساسية للبنين	ذكور
قباطية	خولة بنت الازور الاساسية للبنات	اناث
قباطية	بنات قباطية س الشرقية	اناث
قباطية	بنات قباطية س الغربية	اناث
قباطية	بنات خديجة بنت خويلد الاساسية	اناث
قباطية	بنات عرابة الاساسية	اناث
قباطية	ذكور ابن البيطار الاساسية الاولى	ذكور

ذكور	ذكور قباطية الاساسية الغربية	قباطية
ذكور	الشهيد فريد غنام الاساسية للبنين	قباطية
اناث	بنات جبع الاساسية	قباطية
مختلط	الرامه الاساسيه المختلطة	قباطية
ذكور	سيلة الظهر الاساسية الاولى للبنين	قباطية
اناث	بنات سلية الظهر الاساسية	قباطية
ذكور	سيريس الاساسية للبنين	قباطية
مختلط	صير/ الكفير الاساسية المختلطة	قباطية
ذكور	عجه الاساسية للبنين	قباطية
مختلط	العصاعصه الاساسية المختلطة	قباطية
ذكور	ذكور العطاره الاساسية	قباطية
مختلط	فحمة الجديدة الاساسية	قباطية
ذكور	ذكور كفر راعي الاساسية	قباطية
اناث	بنات كفر راعي الاساسية	قباطية
ذكور	مثلث الشهداء الاساسية	قباطية
ذكور	ميتلون الاساسيه الثانية للبنين	قباطية
اناث	بنات ميتلون الاساسية	قباطية
اناث	عجة س للبنات	قباطية
ذكور	الشهيد بلال واشرف أبو خضر الأساسية للبنين	قباطية
اناث	بنات سيريس الأساسية	قباطية
ذكور	ميتلون الأساسية الأولى للبنين	قباطية
اناث	العطاره الأساسية للبنات	قباطية
اناث	بنات الجديدة الاساسية	قباطية
ذكور	ذكور صانور الاساسية	قباطية
ذكور	ذكور جبع الاساسية	قباطية
ذكور	ذكور سيلة الظهر الاساسية الثانية	قباطية
اناث	بنات مسلية الأساسية الجديدة	قباطية
ذكور	ذكور رابا الاساسية	قباطية
ذكور	ذكور كفر راعي الاساسية الجديدة	قباطية
ذكور	الشهيد احمد ياسين الاساسية للبنين	قباطية
اناث	بنات سيلة الظهر الاساسية الجديدة	قباطية
مختلط	مثلث الشهداء الاساسية المختلطة	قباطية

ذكور	ذكور الفندقومية الاساسية	قباطية
ذكور	البيروني الاساسية للبنين	طوباس
ذكور	ابن النفيس الاساسية للبنين	طوباس
ذكور	ذكور طوباس الاساسية الاولى	طوباس
اناث	ابو ذر الغفاري الاساسية للبنات	طوباس
اناث	بنات طوباس الاساسية	طوباس
اناث	عائشة ام المؤمنين الاساسية للبنات	طوباس
ذكور	ذكور طوباس الاساسية الثانية	طوباس
مختلط	عين شبلي الاساسية المختلطة	طوباس
ذكور	ذكور طمون الاساسية الثانية	طوباس
اناث	بنات طمون الاساسية الثانية	طوباس
ذكور	ذكور عقابا الاساسية	طوباس
اناث	بنات عقابا الاساسية	طوباس
مختلط	العقبة الاساسية المختلطة	طوباس
اناث	بنات طمون الاساسية الاولى	طوباس
مختلط	عاطوف الاساسية المختلطة	طوباس
ذكور	ذكور طمون الاساسية الاولى	طوباس
اناث	طمون الاساسية المختلطة	طوباس
مختلط	واد الفارعة الاساسية المختلطة	طوباس
اناث	الحاجة نبيهة المصري الاساسية للبنات	طوباس
مختلط	الثغرة الاساسية المختلطة	طوباس
ذكور	ابن الهيثم الاساسية للبنين	طوباس
ذكور	مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الاساسية للبنين	طوباس
مختلط	عين البيضاء الاساسية	طوباس

ملحق رقم (4): عدد المدارس

توزيع المدارس 2010/2009		
عدد المدارس الثانوية	عدد المدارس الأساسية	المديرية
60	68	جنين
42	30	جنوب نابلس
59	84	نابلس
35	29	سلفيت
53	72	طولكرم
39	37	قلقيلية
103	69	رام الله
30	31	ضواحي القدس
13	25	القدس
50	67	بيت لحم
12	8	اريجا
25	68	شمال الخليل
23	104	الخليل
52	118	جنوب الخليل
40	44	قباطية
15	23	طوباس

ملحق رقم (5):

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2010/2/18

حضرة الاخت الاستاذة سعادة قديمي المحترمة
نائب مدير عام التعليم العام / الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / نادية مراد يوسف حنون

تحية طيبة وبعد،

الطالبة نادية مراد يوسف حنون / رقم تسجيل 10753054 تخصص إدارة تربية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(درجة استخدام اسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات
الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانته على مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة
الغربية لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113، 2345113 (09)، 972 * فاكسيل: 2342907 (09)، 972
3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : و ت / ٢٠ / ١٦٨١
التاريخ : 2010 / 2 / 22
الموافق : 8 / 3 / 1431 هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الإشارة: كتابكم بتاريخ 2010/2/18م

لا مانع من قيام الطالبة "نادية مراد يوسف حنون" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، وتوزيع الإستمارة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

أ. سعاد القدومي
نائب مدير عام التعليم العام

نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم - المحافظات الشمالية المحترمين.
"الرجاء تسهيل المهمة"
نسخة / الملف
ع. ن. ٤٠

23/2/2010



جامعة النجاح الوطنية
Comunicado
al-GUDS 2009

ماتن: (+972-2-998-3205) Tel.; فاكس: (+970-2-998-3205) فام: رام الله من ب. (576) P.O.Box Ramallah

مرفق الملف: MY

ملحق رقم (7):

Palestinian National Authority
Ministry of Education and Higher Education
Directorate of Education - South of Nablus



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس

الرقم: م.ج.ن/18/704

التاريخ: 22/2/2010م

الموافق: 9 اربيع الأول/1431هـ

السادة مديرو ومديرات المدارس المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب جامعة النجاح الوطنية بتاريخ 2010/2/18 لا مانع لدينا من السماح للباحثة (نادية مراد يوسف حنون)، بتطبيق استبانتها بعنوان (درجة استخدام اسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات).

مع الاحترام،،،

أ/ أحمد صوالحة
مدير التربية والتعليم



نسخة النائب الفني المحترم

ص.م.د

عاصمة الثقافة العربية
Capital of Arab Culture
al-GUDES 2009



الموقع الإلكتروني للمديرية www.s-nablus.com هاتف المديرية 2591003-259101009-9(+970) فاكس رقم 2091006

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education

Directorate of Education
Southern Hebron



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: ٢٣/١١/٢٠٠٩م

الرقم: ج/خ/١٩٥ / ١٤٤٠

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب جامعة القدس رقم (وت/١٦٨١/٣١/٣٠) بتاريخ (٢٠١٠/٢/٢٢)

بعد التحية،،،

أرفق طيه استبانة الباحثة "نادية مراد يوسف حنون" بعنوان "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، وتعبئتها من قبلكم واعادتها إلى قسم التعليم العام في المديرية حتى موعد أقصاه يوم الإثنين الموافق ٢٠١٠/٣/١م.

مع الأمل والتواضع

مدير التربية والتعليم
أفوزي أبو هليل

١٨



■ نسخة الباحثة.

قسم التعليم العام

ج/خ/٢٢٨٢٣٦٦/١١٨

Palestinian National Authority
Ministry of Education & High Education
Directorate of Education - Jenin



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - جنين

الرقم: ٩٩٣/١٢/ع
التاريخ: ٢٥/٠٢/٢٠١٠ م
الموافق: ١٢/٠٣/١٤٣١ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحومية المحترمين
تحية طيبة وبعد

الموضوع: الدراسة الميدانية
الإشارة: كتاب معال وزير التربية والتعليم العالي المحترم
رقم و ت/ ١٦٨١/٣١/٣٠ بتاريخ ٢٠١٠/٢/٢٢ م

مرفق طيه استبانة الدراسة (نادية مراد يوسف حنون) بعنوان (درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات).
لذا يرجى تعبئة الاستبانة المرفقة وإعادتها إلى المديرية - قسم التعليم العام في موعد أقصاه أسبوع من تاريخه.

مع الإحترام

مدير التربية والتعليم

سلاطه الطاهر



٠١/٥٠٠/ع

سلاطه الطاهر

التعليم العام

04/2 503 503



٢٢ جنين

04/2 438 567,

04/2 501 138 ,

04/2 501 061

ملحق رقم (10):

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher
Education
Directorate of Education - Salfit

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سلطنة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - سلفيت

الرقم: ت/6/ 510
التاريخ: 2010/02/23
الموافق: 10 ربيع الأول، 1431 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم: وت/2010/29/30 بتاريخ 2010/2/22

لامانع من دخول الطالبة (نادية مراد يوسف حنون) مدارسكم وإجراء دراستها الميدانية بعنوان
" درجة استخدام أسلوب الهندسة الادارية في تحسين العمليات الادارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر
المديرين والمديرات " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات مدارس محافظة سلفيت .
أرجو مساعدتها ، على أن تلتزم بكافة الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدارس الحكومية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم
رفيق سلفيت

السلطنة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - سلفيت

نسخة: النائبان المحترمان .
خ.م/س.ز.
س

عاصمة الثقافة العربية
Capital of Arab Culture
al-QUDS 2009

سلفيت - هاتف 09/2515661 - فاكس 972 - 9 - 2515664
salfitedu@yahoo.com
www.salfit.edu.ps

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Degree of Using the Administrative Engineering Method in
the Practice of Administrative Processes in Public Schools
in the West Bank Governorates As Perceived by School
Principals**

**By
Nadya M. Hanoon**

Advisors

Dr. Ali H Habayeb

Dr. Hasan M. Tayem

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at
An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2010

**Degree of Using the Administrative Engineering Method in the
Practice of Administrative Processes in Public Schools in
the West Bank Governorates As Perceived by School Principals**

By

Nadya M. Hanoon

Advisors

Dr. Ali H. Habayeb

Dr. Hassan M. Tayem

Abstract

This study sought to find out the degree of using the administrative engineering method in the practice administrative processes in public schools in the West Bank governorates as perceived by school principals of both sexes. In addition, the study examined the impact of variables of gender, academic qualification, administrative experience, school level, specialization and governorate on the responses of the school principals for the sake of finding out the extent of the use of the administrative engineering method in the practice of administrative processes in public schools in the West Bank governorates.

The problem of the study was summed up in two questions: What is the degree of using the administrative engineering method in the practice of administrative processes in public schools in the West Bank governorates as perceived by school principals? Are there any statistically significant differences in the degree of using the administrative engineering method, in the practice of the administrative processes, which might be attributed to the variables of gender, academic qualification, administrative experience, school level, specialization and location of the directorate of education?

To answer the questions of the study, the researcher developed a 35-item questionnaire and administered it to a random sample of 429 principals (28% of the population of the study) . The first section of the questionnaire was devoted to a collection of primary data about the subjects. The second section had 35 items distributed among seven domains : planning in the light of administrative engineering, organization in the light of administrative engineering, orientation/guidance in the light of administrative engineering, follow up and evaluation in the light of administrative engineering, supervision in the light of administrative engineering , communication in the light of administrative engineering and decision making in the light of administrative engineering .

The overall reliability coefficient of the instrument, using Cronbach's alpha, was 0.909, and was appropriate enough for scientific research purposes. After data collection, the researcher conducted a statistical processing of data using arithmetic means , percentages, T-test for two independent groups, One- Way Analysis of Variance and Scheffe's Test for multi – comparisons.

After data analysis , the researcher found that the overall score of the degree of using the administrative engineering method in the practice of the administrative processes in public schools, as perceived by school principals, was very high (80.4%). The researcher also found no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the degree of using the administrative engineering method in the practice of the administrative processes which might be attributed to the variables of gender , school level and specialization . However, it was found that there were statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the degree of using the administrative

engineering method in the practice of the administrative processes in government schools which might be attributed to the academic qualification, in the planning domain, in favor of holders of postgraduate degrees. It was also found that there were statistically significant differences at $\alpha=0.05$ in the degree of using the administrative engineering method in the practice of administrative processes in public schools which might be attributed to the variable of administrative experience in favor of those who had more than ten years of experience .

In the light of the study findings, the researcher suggests the following recommendations:

- Providing all elements and requirements necessary for the employment of the administrative engineering method in the practice of the administrative processes.
- Embracing the administrative engineering method in the practice of the administrative processes in government schools and verifying the quality of these processes.