

مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس

د. فاضل عبد الله حنا*

رشا حليم خوري**

(تاريخ الإيداع 21 / 2 / 2017. قبل للنشر في 22 / 6 / 2017)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس، وكذلك التعرف على الفروق بين آراء أفراد العينة حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، استخدم المنهج الوصفي. واشتملت العينة على (276) إدارياً ومعلماً من مدارس التعليم الأساسي في محافظة طرطوس للعام الدراسي 2016/2017م. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة تكونت من (52) فقرة. وتوصلت إلى نتائج عدّة أهمها: درجة استخدام أفراد العينة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (1,88) ووزن نسبي (62,67 %). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). وقد قدّم البحث مقترحات عدّة منها، إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، بحيث تتناول عدداً من الأبعاد الأخرى التي لم يجر تناولها في هذه الدراسة مثل: استخدام التكنولوجيا، ونظم المعلومات.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، إصلاح الإدارة التربوية، مدارس التعليم الأساسي، المديرين

* أستاذ، قسم التربية مقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
** طالبة دكتوراه، قسم التربية مقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

The extent of the use of Business Processes Reengineering entrance in the reform of basic education departments A field study in the first episode schools in Tartous

Dr. Fadel Abdullah Hanna*
Rasha Halim Khoury**

(Received 21 / 2 / 2017. Accepted 22 / 6 / 2017)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identify the extent of the use of Business processes reengineering entrance in the reform of basic education department in the first episode schools in Tartous, as well as to identify The differences between the views of respondents about extent at the use of business processes reengineering entrance in the reform of the education departments depending on the following variables (sex, scientific and educational qualification, years of experiences, and job Title). The research used Descriptive analytical method, The sample included (276) Administrative and teachers for the academic year 2016/2017. The Questionnaire consisted of (52) items. The research' conclusions are: degree of The use of entrance of business processes reengineering came moderate with a mean (1,88) and relative weight (62,67%) The result also showed no statistically significant differences between the responses of the respondents attributes to the (sex, and years of experiences), While there were statistically significant differences due to the Variables (Qualification, and Job Title). The research has offered several proposals including, for further research and studies related to reengineering of administrative processes so that addressed and number of the dimensions that are not addressed in this study such as: The use of technology and information systems.

Keywords: Re engineering Management process - basic education schools- Managers

*Assistant Professor in Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Postgraduate student, Comparative Education Department, Faculty of Education, University of Damascus, Syria.

مقدمة:

يمرُّ العالم بتغيّرات سريعة ومتلاحقة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية كلّها، ولا يمكن لمدير المنظمة أن يعزل نفسه عن هذا التغيّر وأن يعمل داخل حدود معينة. فقد أصبح العالم كله قرية واحدة وألغيت الحواجز المادية والمعنوية، وأصبحت المنظمة (والمدير) جزءاً من نظام عالمي كبير، والمعيار الرئيس في الحكم على المدير هو قدرته على التّعامل مع هذا النظام أخذاً وعطاءً، فالمطلوب منه اليوم ليس التقيّد الأعمى بما يجري في العالم الغربي المتقدّم، ولكن استيعاب التطورات الحديثة في مجال الإدارة ومسببات هذا التغيّر حتى ينطلق المدير من حيث انتهى الآخرون (الحناوي والسيد، 2005، 221).

وتعدّ 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 (Michael Hammar & James Champy) مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة). ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة لإعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قام عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم (الصرايرة، 2012، 37). وبما أن المؤسسات التعليمية هي المؤسسات الرئيسة في السوق بصفة عامة لأنها تمد المؤسسات كلّها بالكوادر الفنية والإدارية التي تسيّر قاطرة العمل بها، لذا فإن تدهور هذه المنظمات يؤدي إلى تدهور المجتمع بمنظّماته كلها. وهنا تتيح إعادة الهندسة الوصول إلى مدرسة المستقبل، مدرسة غير نمطية، مختلفة تماماً من حيث الغرف الصفية التقليدية، والنشاطات والممارسات التعليمية، والأهداف التربوية، مدرسة تصل بفاعليتها إلى المصانع والشركات والبنوك والمشافي. ولهذا يُلاحظ أنّ مخططي التربية في كثير من دول العالم يولون أهمية كبرى لتطوير نظم الإدارة التربوية كمفهوم رئيسي وجوهري في التنمية المجتمعية الشاملة، وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية وديمقراطية التعليم (Harrington, Mcloughlin and Riddel, 1998, 24).

ومن خلال خبرة الباحثة في العمل التربوي، واطلاعها على عدد من الدراسات التربوية المشابهة للبحث الحالي، فإنّ (الثقافة المدرسية، الإدارة المالية للمدرسة، وإدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم) تعد من أكثر العمليات الإدارية أساسية في تحقيق أهداف المدرسة، وكثرة الانتقادات الموجهة لهذه العمليات، جعل من الأهمية تناولها بالإصلاح والتغيير من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مشكلة البحث:

طالت الأزمة الحالية التي تعاني منها بلادنا النظم التربوية مخلفة مشكلات خانقة، وانعكست بشكل واضح على الإدارات التعليمية بمختلف مستوياتها. فلم يعد بإمكان هذه الإدارات مواجهة تحدياتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن. ولعل أبرز هذه المشكلات المناهج الحديثة واتفاق المعلمين على عدم تناسبها مع الواقع التعليمي في مدارسنا، وعدم توافر الوسائل التعليمية اللازمة لتطبيقها. وفي هذا المجال يتحدث مدير المناهج في سورية الأستاذ **المنثى خضور** عن التأثير الكبير للأزمة الحالية فيقول: " بعد أن كانت الوزارة تخطط للانتهاء من الدوام النصفي، وزيادة الزمن المخصص للحصة الدراسية، نحن الآن أمام أكثر من 3000 مدرسة خارجة عن الخدمة، وأيضاً استخدام الكثير من المدارس مراكز للإيواء. كما دفع العدد الكبير ضمن الشعبة الصفية الواحدة المدرسين إلى اللجوء إلى الطرق التقليدية لإيصال المعلومات للطلاب عوضاً عن الأساليب الحديثة." ومن ناحية أخرى تدني المستوى الاقتصادي للبلد

فرض أعباءً على الإدارة المدرسية بتأمين الحاجات الأساسية للمدرسة مثل: المازوت للتدفئة، والكتب المدرسية (أوسي، 2013). وغير ذلك من التحديات سواء كانت داخلية على مستوى المدرسة مثل الافتقار للأنشطة اللاصفية التي تعزز خبرات التلاميذ وتطور قدراتهم، فضلاً عن الاكتفاء بالأسلوب النظري في التعليم بدلاً من ربط المعارف بالتكنولوجيا الحديثة لجعلها أكثر سهولة وجاذبية، أو تحديات خارجية مثل غياب التخطيط الاستراتيجي من قبل وزارة التربية، في كلا الحالتين فإن الأمر يتطلب سعياً جاداً من قبل الإدارة المدرسية في البحث عن سبل لتطوير أدائها من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المدرسة وتعمل على المحافظة عليها. وانطلاقاً من ذلك كانت فكرة البحث الحالي لدراسة مدى ملاءمة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري جديد لإصلاح إدارات التعليم الأساسي. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أسئلة البحث:

يُجيب البحث عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

فرضيات البحث:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من الآتي:

1. قد يساعد الإدارة المدرسية في التعرف إلى أبرز المشكلات التي تواجهها وتحديدها، وبالتالي العمل على إيجاد الحلول لهذه المشكلات من خلال تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة.
2. كونها أحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي قد تساعد الإدارة التعليمية على مواجهة المتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية، التي أفرزها هذا العصر، ومن ثم تلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.
3. لفت انتباه المنظمات والجهات المعنية المتصلة بالمدرسة، إلى أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحول دون تأديتها لعملها بالشكل الأمثل، وبالتالي إمكانية اتخاذ الإجراءات الرسمية وتقديم حلول عملية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية لتصبح أكثر ملاءمة لمتطلبات العصر الحالي.

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف إلى مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس
2. التعرف إلى الفروق بين آراء أفراد العينة حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

منهجية البحث:

استخدام المنهج الوصفي، الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (الرشيدي، 2000، 59). وقد استخدم هذا المنهج في جمع البيانات الإحصائية عن آراء المديرين حول إمكانية تطبيق مدخل الهندرة لإصلاح العمليات الإدارية وأبرزها (إدارة البيئة الثقافية للمدرسة، إدارة المنهج، إدارة الموارد المالية، التنمية المهنية للمعلم)، ومن ثم تحليلها ومعالجتها، واستخلاص النتائج التي تبين مدى ممارستها في مدارس التعليم الأساسي، وتقديم المقترحات المناسبة.

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2016-2017م.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة طرطوس.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على إجابات المديرين في مدارس التعليم الأساسي (ح 1) في محافظة طرطوس.

• حدود المحتوى: يمثّل في مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي.

مجتمع البحث وعينته:

عند الرجوع إلى مديرية التربية في محافظة طرطوس تبين أن العدد الكلي لمدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس يبلغ (327) مدرسة للعام الدراسي 2016/2017. ويظهر الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة.

الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

الجنس		المتغيرات المدروسة					
المجموع		إناث		ذكور		عوامل المتغير	المتغير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
34.1%	94	20.3%	56	13.8%	38	إداري	المسمى الوظيفي
65.9%	182	48.6%	134	17.4%	48	معلم	
13.4%	37	11.6%	32	1.8%	5	معهد إعداد معلمين	المؤهل العلمي والتربوي
40.6%	112	26.1%	72	14.5%	40	إجازة جامعية	
31.9%	88	22.8%	63	9.1%	25	دبلوم تأهيل تربوي	

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	16	5.8%	23	8.3%	39	14.1%
أقل من 5 سنوات	20	7.2%	42	15.2%	62	22.5%
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	34	12.3%	58	21%	92	33.3%
10 سنوات فأكثر	32	11.6%	90	32.6%	122	44.2%
المجموع	86	31.2%	190	68.8%	276	100%

وقد تم سحب عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بمعدل (30%) من مجتمع هذه المدارس، وقد بلغ عددها (98) مدرسة، تضم (6490) إدارياً ومعلماً، تم سحب عينة عشوائية بسيطة من هذه المدارس بنسبة (4.5%)، وقد بلغ عددها عند تطبيق استبانة البحث (292) إدارياً ومعلماً من مديري التعليم الأساسي في مدارس التعليم الأساسي للعام الدراسي 2017/2016، عادت منها (282) استبانة، وتم استبعاد ست استبانات لوجود خلل في الإجابات، فأصبحت العينة (276) إدارياً ومعلماً.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

• **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):** "مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمات بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية وذلك من أجل تخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة" (الشبلي والنسور، 2009، 453 و456). وتعرف أيضاً إعادة الهندسة التنظيمية بأنها: "عملية إعادة اكتشاف المنشأة من خلال الدراسة الانتقادية للنظريات والممارسات والأنشطة المستخدمة وإطلاق طاقات الإبداع للتعامل مع مختلف الإدارات والأقسام من أجل تحقيق إنجاز كبير في الوضع التنافسي وفي مصالح أصحاب الأموال والإسهام في المجتمع". (الهوري، 2011، 135). ويعرفها كل من مورو وهازل (Morrow & Hazell) بأنها: "دراسة (فحص) تدفق الأنشطة والمعلومات والتي تمثل العمليات الرئيسية بالمنظمة ذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة". (الرفاعي، 2006، 8). ويمكن تعريفها إجرائياً كما يلي: مدخل إداري أساسه التخلص من روتين وعيب العمليات الإدارية، وذلك بالبداية من الصفر في أداء هذه العمليات مع مساحة كبيرة من الإبداع لتحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت وأقل كلفة وجهد ممكن.

• **الإداريون:** هم مجموعة من القادة والفنيين الذين يقومون بتنسيق الجهود، وتوفير الوسائل والإمكانات، وتهيئة الظروف لتيسير أمور العاملين والطلبة في المدرسة، من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي أنشئت المدرسة من أجلها، بأسلوب علمي ديمقراطي، يدفعهم للانقياد والتعاون في سبيل تحقيق تلك الأهداف (الصرابرة، 2012، 139). ويعرف الإداريون في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي إجرائياً أنهم: الأعضاء المسؤولون عن تسيير شؤون المدرسة وإدارتها، وعن مسار العملية التربوية والتعليمية فيها، وهم المديرون والمعلمون في مدارس التعليم الأساسي في محافظة طرطوس.

• **التغيير:** يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة (روبنسون، 2000، 2).

• **التحسين المستمر:** التحسينات المتواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، مع العمل على ربطها بتحسين العمليات، ويشتمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين، وتخفيض نسبة العيوب في النتائج، بالإضافة إلى تحسينها بشكل مستمر (Zehir, & Sadikoglu, 2010, 15).

• **إصلاح إدارات التعليم الأساسي** يعرف إجرائياً بأنه: السعي الدائم لتحسين وتطوير العمليات الإدارية وطرق أدائها، وذلك بهدف التحسين المستمر للعملية التربوية ومخرجاتها.

إعداد الاستبانة:

لتعرف مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي، من وجهة نظر إداريي الحلقة الأولى للتعليم الأساسي والمعلمين في محافظة طرطوس في مجالات (البيئة الثقافية للمدرسة، والموارد المالية المدرسية، والمنهج، والتنمية المهنية للمعلم). قامت الباحثة بإعداد أداة البحث وتطويرها، بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صوغ فقراتها المختلفة، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع، وإجراء المقابلات، وتكونت أداة البحث من قسمين: اشتمل القسم الأول: على المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث. كما اشتمل القسم الثاني على استبانة مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي، وتكونت من (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المجال الأول: البيئة الثقافية للمدرسة وله (28) فقرة، والمجال الثاني الموارد المالية المدرسية وله (8) فقرات، والمجال الثالث المنهج وله (8) فقرات، والمجال الرابع التنمية المهنية للمعلم وله (8) فقرات، وأعطيت كل فقرة في الاستبانة ثلاثة مستويات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي هي (متوافرة، متوافرة إلى حد ما، غير متوافرة). وحددت درجة توافرها من خلال قيمة المتوسط الحسابي وبالتالي تم وصف العبارات على الشكل الآتي: من (1 - 1.67) منخفضة، من (1.68 - 2.34) متوسطة، من (2.35 - 3) مرتفعة.

صدق وثبات الاستبانة:**صدق الاستبانة:**

أ - **صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري):** عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمشق وتشرين وبلغ عددهم (7) محكمين، وطلب منهم إبداء الرأي بها، من حيث مدى انتمائها للمجال الذي تنتمي إليه والتحقق من الصياغة والوضوح، وقد تم حذف الفقرات غير المناسبة وعددها (6) فقرات. وفي ضوء ذلك تم تعديل ما جاء بها من ملاحظات المحكمين، إلى أن أصبحت الاستبانة في وضعها النهائي. بعض الفقرات التي تم حذفها:

1. يطلع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى
2. يتم ربط التكنولوجيا بالتعليم أثناء تنفيذ المنهج
3. وجود رغبة كبيرة للتغيير لدى المعلمين في المدرسة.

ب - **الصدق البنائي:** جرى حساب معاملات الصدق التي تقيس درجة تقدير أفراد العينة الاستطلاعية لاستبانة مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي من وجهة نظر إداريي الحلقة الأولى للتعليم الأساسي والمعلمين في محافظة طرطوس على عينة استطلاعية مكونة من (38) إدارياً ومعلماً من خارج عينة البحث. ويوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد البحث والدرجة الكلية.

الجدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات البحث والدرجة الكلية للاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية

المجالات	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
المجال الأول: إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة.	28	**0.907	0.000
المجال الثاني: إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية.	8	**0.629	0.000
المجال الثالث: إعادة هندسة المنهج.	8	**0.819	0.000
المجال الرابع: إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم.	8	**0.629	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01.

يبين جدول (2) أن معاملات الارتباط في مجالات الاستبانة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك تعدُّ مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: لحساب ثبات الاستبانة جرى استطلاع آراء (38) إدارياً ومعلماً بالاستبانة الموجهة إليهم، وجرى حساب الثبات بطريقتين:

أ - معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): تعدُّ نتائج الاستبانة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة (0.88)، كما بلغ معامل الثبات لمجال البيئة الثقافية للمدرسة (0.797)، ولمجال الموارد المالية المدرسية (0.7) ولمجال المنهج (0.69)، ولمجال التنمية المهنية للمعلم (0.66)، كما هو موضح في الجدول (3). وهي قيم مقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة البحث.

ب - لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية: قسمت كل الاستبانة إلى نصفين، يضم النصف الأول البنود ذات الأرقام الفردية، والنصف الثاني يضم البنود ذات الأرقام الزوجية، واحتسب مجموع درجات النصف الأول، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني، ثم حسب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)، ومعادلة غوتمان (Guttman Split-Half)، وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.928)، ومعامل الارتباط سبيرمان براون (0.962) للاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3) يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية

المجالات	عدد العبارات	Cronbach Alpha	Pearson	Guttman Split-Half
المجال الأول: إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة.	28	0.797	0.868	0.928
المجال الثاني: إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية.	8	0.7	0.826	0.904
المجال الثالث: إعادة هندسة المنهج.	8	0.69	0.65	0.78
المجال الرابع: إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم.	8	0.66	0.63	0.77
الاستبانة ككل	52	0.88	0.928	0.962

تطبيق الاستبانة وحساب النتائج: جرى تطبيق الاستبانة على أفراد العينة في أثناء تواجدهم في مدارسهم خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2016/2017، وصنفت الاستبانات حسب المتغيرات المدروسة (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي للإداريين والمعلمين، والمدة التي قضاها المعلمين والإداريين في الخدمة)، واستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتربوية الحديث "SPSS" لمعالجة البيانات، واستخدمت اختبار (t) لإجراء المقارنات الثنائية، وتحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

الأسس النظرية للبحث:

مفهوم الهندرة: الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي Business Reengineering (السكرانه، 2010، 133). وقد عرفها (هامر وشامبي) بأنها إعادة تفكير عميق، وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسين كبير وواسع في معايير الأداء المهمة استراتيجياً مثل: الكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (نجم، 2001، 33). وتعطي إعادة هندسة العمليات الفرصة لتقليل عدد النشاطات التي يتم الاحتياج إليها في إنجاز العمليات، مع مساعدة نظام تكنولوجي مطور. (Guanasekaran, & Kobu, 2002, 2523). وتتطلب إعادة الهندسة إعادة النظر في طريقة أداء العمل وكذلك إعادة الهيكل من لا شيء. أي إهمال

طريقة أداء العمل في الماضي، وإعادة تعميم العملية لتحقيق تطوّر الأداء. (برس، 2000، 112). وتعرّف أيضاً بإعادة تصميم شاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات ومنتجات جديدة وتكنولوجيا على أن يتم تصميم العمليات بشكل أسس محددة (Russell & Taylor, 2000, 240)

إنّ إعادة هندسة العمليات هي جهد عملي وليس حلاً إغزائياً وهي مجهود يستدعي النظر في جوانب العمل كلها وتحقق نتائج فعلية إذا طبقت بطريقة سليمة. ويمكن إجمال مفاهيم الهندرة كما يأتي: إعادة التفكير في العمل و الخدمة الذاتية، والاحتفاظ بعدد مناسب من الموارد البشرية، والاستغناء عن القيود الرقابية، والاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي (عاطف، 2011، 33). ويضيف عيوي: جعل المواطنين والعملاء جزء من نظم المعلومات الالكترونية - وإقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة - والاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلاً من السفر والتنقل - وتفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل - والاهتمام الدائم بأراء الموظفين (عيوي، 2007، 246-247). أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): من أهم الأهداف التي تدعو إلى استخدام هذا المدخل الإداري: (التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات، والجودة العالية في الأداء، والخدمة السريعة والتميّزة، وإحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة (عقيلي، 2001، 95). ويضاف إليها: تقليل الوقت المستغرق في الإنجاز وترسيخ قيم التعاون من خلال إعطاء العاملين استقلالية أكبر وتقليل الرقابة المستمرة حيث التقييم يكون على أساس النتائج مما يدفعهم إلى تقديم خدمة ذات جودة أكبر، وخلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة مع سيادة روح العمل الجماعي والتتبع المنطقي للعمليات الإدارية (حاروش، 2014، 322). وبعد التعرّف إلى الأهداف العامة لمدخل الهندسة الإدارية، لا بد من الإجابة عن السؤال التالي: هل هناك ضرورة للهندسة الإدارية

مؤسسات التعليم؟ نعم هناك ضرورة، ومن أهم الأسباب التي تدعو لذلك:

- التدهور الحاصل في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي حيث لم تحصل جامعة عربية واحدة على مكان في قائمة ترتيب 200 جامعة هي الأولى في العالم (الحاصل في أول أكتوبر 2009)
- تندي مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجد الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.
- عدم رضا التلاميذ وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدّمها الكثير من المؤسسات التعليمية
- انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهرة الدروس الخصوصية
- تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة إلى جانب بعدها عن الحياة اليومية للتلاميذ. (أحمد، 2011، 144-145). كل ما سبق يشير إلى وجود مشكلات جدية تواجه الإدارة المدرسية ولا بد من اتباع هندسية معينة في تحديد هذه المشكلات وفهمها بهدف الوصول إلى حلول مناسبة لها. وهذا يضعنا أمام سؤال هام: لما الهندرة؟ دون المداخل الإدارية الأخرى هي الأقدر على مواجهة هذه المشكلات. وهنا لا بد من ذكر أهمية هذا المدخل الإداري.

أهمية إعادة الهندسة: تأتي أهمية إعادة الهندسة من النقاط الآتية:

1. تساعد على إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.
2. تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.

3. إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج أو الخدمة (توفيق والنعمي، 2013، 918).
4. تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
5. تغيير دور المديرين من المشرفين إلى المدربين
6. تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج (عاطف، 2011، 37).

مراحل إعادة الهندسة الإدارية: (المرحلة الأولى): التّحضير: وتهدف إلى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين تقع على عاتقهم عملية إعادة البناء. **المرحلة الثانية:** تحديد الأنشطة: يجري في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة مادياً وبشياً. **المرحلة الثالثة:** التخطيط: وهنا يجري تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع وهي إيضاح مفصل لأهداف إعادة البناء. **المرحلة الرابعة:** وضع الخطة موضع التنفيذ: وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا لإنجاز المهام المسندة إليها ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب. **المرحلة الخامسة:** متابعة الخطة: يجري في هذه المرحلة التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء في تحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة من حيث (مدى رضا العملاء، زيادة المبيعات) (عامر وفتنيل، 2010، 320).

عوامل نجاح تطبيق الهندرة: لا بد من الفهم الكامل لإعادة الهندسة وأسبابها ولماذا؟ وكيف؟ وما هي أدواتها العلمية؟ وهذه بدورها يجب أن تتقن جيداً بدورات تعليمية لكل العاملين بالمنظمة، بما في ذلك دورات عن إدارة الوقت، وعن منهجية التفكير وإعادة التفكير للتيان بالأفكار الجذرية، ودورات عن كيفية العمل الجماعي المشترك وبناء الصلات الطيبة بين الإدارة والعاملين، والتشجيع وإزالة الظلم واجتثاث الموظفين غير الإيجابيين من بين الصفوف. (موسى، 2002، 111). وأهم المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات: التأكيد على أهمية القيادة سواء العليا أم التنفيذية، للعمل كفريق، وتقديم الدعم اللازم للتغيير، السعي نحو تمكين وتفويض الموظفين للسلطة، والتركيز على الرؤيا والمخرجات، والتّعرف إلى الحاجات للتقليل في الوقت والتكلفة (المعاينة، 123، 2007م). وهنا تظهر مجموعة من المتطلبات لتطبيق الهندرة تتمثل في: (أن تكون هناك حاجة ورغبة من الإدارة العليا بضرورة تطبيق مفهوم الهندرة - وضرورة دعم الإدارة العليا - العمل على ابتكار أساليب عمل جديدة وتوافر كوادر بشرية مدربة - والتركيز على العمليات وليس الإدارات - والتركيز على نوعية وطبيعة فرق العمل القائمة على تطبيق مفهوم الهندرة - والاعتماد على التخطيط العلمي والدراسات ذات الجدوى الاقتصادية - العمل على توعية وترغيب العاملين بأهمية هذا المفهوم الجديد (اللوزي، 2007، 182).

أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة (الهندرة): تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر الآتية: (الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في الوقت ذاته - والإفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في الوقت نفسه، والتحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار، وإرسال التقارير الفورية (Online) دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول، والتحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً (النجار، 2005، 181). فإذا ما تحوّلت هذه الفوائد من مجرد إرشادات نظرية إلى تطبيقات عملية في

وزارة التربية والمدارس يمكننا أن نتخيل حجم التسهيلات التي سيحصل عليها العاملون في الإدارة المدرسية، وبالتالي حجم النجاح الذي سيتم تحقيقه في العملية التربوية التعليمية.

الدراسات السابقة:

• **دراسة الديحاني (2009م)، الكويت، بعنوان: "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت".** هدفت الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في هذه المدارس. وأظهرت النتائج: أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كلاً من (إدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية) مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس وبخاصة في تلك الجوانب السابق ذكرها. وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

• **دراسة حنون (2010م)، فلسطين، بعنوان: "درجة استخدام أسلوب الهندرة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات".** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة استخدام أسلوب الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في مدارس الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من (429) مديراً ومديرة. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية (من وجهة نظر المديرين والمديرات) تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص) بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل (أعلى من بكالوريوس) وكذلك فروق دالة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لصالح (أكثر من 10 سنوات).

• **دراسة وصوص (2013م)، السعودية، بعنوان: "واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس".** هدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس. وصممت الاستبانة كأداة للدراسة. تكونت العينة من (76) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على استبانة الدراسة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور واقع تطبيق الهندرة في

مدارس التعليم العام تعزى لمتغير التخصص لصالح تخصص العلوم الطبيعية.

• **دراسة الطراونة (2011م)، عمان، بعنوان: "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة".** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. وقد طُوّر الباحث استبانة طبقت على عينة مكونة من (150) موظفاً وموظفة. وكانت أهم النتائج: لا توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير الجنس في المجالات جميعها، وكذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجال التطبيق كان الفرق دال إحصائياً لصالح الدراسات العليا، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.

• دراسة ربحان (2014م)، فلسطين، بعنوان: "معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها". هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل الحد منها. وقد صمم الباحث استبانة طبقت على عينة مكونة من (397) مديراً ومديرة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والمعوقات بالترتيب هي: (المعوقات المالية ، والمعوقات التقنية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية).

• دراسة عباس (2015م)، سوريا، بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين". تناولت الدراسة مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين، صممت الباحثة استبانتين طبقتا على عينة مكونة من (93) مديراً ومديرة. وكانت أهم نتائج الدراسة: درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال متوسطة. كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وسنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 15 سنة)).

• دراسة يون Yuen (2000)، هونج كونج، بعنوان: "Restructuring the HongKong School curriculum for comprehensive Functional practice". "إعادة هيكلة منهج مدرسة هونج كونج من أجل الممارسة الوظيفية الشاملة". هدفت الدراسة إلى محاولة تفصيل نماذج لتطوير المنهج من أجل إعادة هيكلة المنهج المدرسي الحالي، ومدخل التقييم، كما هدفت أيضاً إلى تطوير 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. وتوصلت الدراسة إلى أن للمعلمين دوراً أساسياً في التأثير في البناء المنهجي والمحتوى، بل وفرضه أحياناً حيث يمكن أن يلعب المعلمون دوراً أكثر فعالية في توليد الأفكار للإصلاحات المستقبلية للمنهج العام- الخاص.

• دراسة ريكارد Ricard (2000)، بوسطن، بعنوان: "Integrating Business Reengineering and Organizational Development Theory: Aholistic approach to Organizatioanl Change". "دمج عملية إعادة هندسة الأعمال ونظرية التطوير التنظيمي: منهج شمولي في التغيير التنظيمي". هدفت الدراسة إلى التكامل بين إعادة هندسة العمليات ونظرية تطور المنظمة (المنهجية الحديثة للتغيير التنظيمي) وهي دراسة متعددة الأغراض وضح فيها مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية بوسطن والذي بدأ عام 1996، وسمي مشروع الدلتا إذ يعبر عن رؤية الإدارات العليا حول ضرورة التطوير وإعادة الهيكلة والاستراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية لكلية بوسطن، وقد استخدم المنهج النوعي، فضلاً عن إعادة هندسة العمليات الإدارية توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق التغييرات المطلوبة والحفاظ على الاستمرارية في التغيير.

• دراسة إيجايا N.Y.S IJAIYA (2004)، نيجيريا، بعنوان: "Reengineering administrative processes for quality education in the Nigerian state of Kwara". "إعادة هندسة العمليات

الإدارية من أجل جودة التعليم في ولاية كوارا النيجيرية". هدفت الدراسة إلى دراسة المشكلات التي تواجه التعليم في ولاية كوارا، ولوحظ أنّ معظم مشاكل التعليم تتركز بشكل خاص على سياسة الإدارة (المركزية المفرطة، ضعف روح المنافسة الصحية بين المدارس والتي تهدف إلى تحسين الأداء)، وفشل الحكومة في تكوين لوائح وأنظمة ملائمة لضبط سلوك المعلمين والطلبة. وأشارت النتائج إلى تراجع في جودة التعليم بحسب نتائج اختبارات التلاميذ الفقراء في المهارات الأساسية والامتحانات العامة. لذلك كان هناك حاجة إلى إعادة هندسة إدارة التعليم في الولاية لتحقيق محاسبة ومنافسة أقوى بين قادة المدارس والمعلمين. كما أكدت على أهمية التعليم في التخفيف من حدة الفقر واعتباره استثماراً في التنمية الوطنية.

• دراسة بيت Bette (2011)، نيجيريا، بعنوان: "Reengineering educational values in Nigerian schools as an incentive for national development." "إعادة هندسة القيم التربوية في المدارس النيجيرية كحافزٍ للتنمية الوطنية" استعرضت هذه الورقة نظام القيم الضعيف في الدولة النيجيرية والذي تجلّى في العديد من الرذائل المعادية للمجتمع مثل: (الفساد، العنف، عدم الانضباط، وعدم احترام السلطات). وأوصت الدراسة بإعادة هندسة القيم التربوية وتعليمها في المدارس بنيجيريا كحافزٍ للتنمية الوطنية، التي تحتاج إلى تغيير في السلوك يبدأ بإعادة توجيه المواطنين توجيهاً يؤكد على الإصلاح وإعادة بناء نظام القيم في المجتمع واعتمادها كأداة مرجعية سيتم استخدامها كنموذج للتحوّل السلوكي وإعادة التوجيه الأخلاقي. وهذه طريقة ناجحة ومؤكدة لتحقيق التنمية الوطنية.

من خلال ما سبق يتبين أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية حظيت باهتمام الباحثين، ولاسيما كيفية الاستفادة من هذا المدخل الجديد في مجال التعليم المدرسي والجامعي، بدءاً من هندرة المناهج الدراسية، والقيم التربوية، وكذلك هندسة العمليات الإدارية وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين والإداريين. وقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع أسسه النظرية، وإعداد أدواته وإجراءاته، ويعد هذا البحث جديداً بالنسبة لنوع تلك الدراسات، حيث درس مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس محافظة طرطوس.

النتائج والمناقشة:

للإجابة عن السؤال الرئيس الذي ينص على: ما مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة. ويوضح الجدول (4) إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين والإداريين حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس، عند كل مجال من مجالات الاستبانة. ومن خلال قراءته يتبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بلغ (1.88)، ووزن نسبي مقداره (62.67%)، وقد ورد المتوسط بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم، ثم تبعها إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة، يليها إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية، ثم إعادة هندسة المنهج، والمجالات الأربع وردت بدرجة متوسطة.

جدول (4) إجابات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1.	المجال الأول: إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة.	1.83	0.16	61%	متوسطة
2.	المجال الثاني: إعادة هندسة الموارد المالية للمدرسة.	1.81	0.33	60.33%	متوسطة
3.	المجال الثالث: إعادة هندسة المنهج.	1.79	0.27	59.67%	متوسطة
4.	المجال الرابع: إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم.	2.23	0.29	74.33%	متوسطة
	الاستبانة ككل	1.88	0.12	62.67%	متوسطة

كما جرى حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث من الإداريين والمعلمين عن كل عبارة من العبارات الواردة ضمن الاستبانة، مرتبة ترتيبياً تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي وفيما يأتي الإجابات التفصيلية.

♦ **المجال الأول: إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة:** يظهر الجدول (5) الدرجات التي نالها أفراد العينة عن إجاباتهم حول إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة، والتي تضم ثلاثة أبعاد هي: (دعم مديرية التربية للتغيير، ودعم المديرين للتغيير، وتقبل المعلمين للتغيير)، وقد جاءت بنود هذه الأبعاد مرتبة تبعاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:

جدول (5) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
البعد الأول: دعم مديرية التربية للتغيير					
1.	توفر مديرية التربية قدرماً من المرونة في تطبيق المنهج المدرسي بما يتناسب مع حاجة كل مدرسة.	2.49	0.71	83	مرتفعة
2.	تتصل مديرية التربية إلكترونياً بالإدارة المركزية لوزارة التربية	2.47	0.72	82.33	مرتفعة
3.	تضع مديرية التربية خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات.	2.46	0.76	82	مرتفعة
4.	تضع مديرية التربية نظام الترقيات على أساس الكفاءة والعمل المبدع	1.88	0.83	62.67	متوسطة
5.	تمنح مديرية التربية الصلاحيات اللازمة للمدراء لإجراء التغييرات الملائمة لبيئتهم المدرسية.	1.58	0.76	52.67	منخفضة
6.	تحدد مديرية التربية حاجات التغيير في ضوء قدرة المديرية على إحدائه.	1.57	0.75	52.33	منخفضة
7.	تقدم مديرية التربية المتطلبات (المادية والبشرية) اللازمة لإجراء التغيير.	1.53	0.73	51	منخفضة
8.	تدعم مديرية التربية الأفكار الإبداعية التي يطرحها مديري المدارس	1.52	0.73	50.67	منخفضة
9.	تتبع مديرية التربية نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية	1.45	0.69	48.33	منخفضة
10.	تضع مديرية التربية خططاً منظمة لتحسين الأداء	1.39	0.66	46.33	منخفضة
	المتوسط الحسابي للبُعد الأول	1.83	0.7	61.13	متوسطة
البعد الثاني: دعم المديرين للتغيير					
11.	يكافئ مدير المدرسة نتائج عمل المعلم بدلاً من التركيز على الأداء	2.72	0.50	90.67	مرتفعة
12.	يسعى مدير المدرسة لتوطين التدريب التربوي في المدرسة مستقبلاً	2.63	0.68	87.67	مرتفعة
13.	يتابع مدير المدرسة تطوير وتحسين مهارات المعلمين	1.30	0.58	43.33	منخفضة
14.	يضع مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة للتعلم.	1.27	0.46	42.33	منخفضة
15.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة	1.24	0.49	41.33	منخفضة

16	يوفر مدير المدرسة قدرًا من المرونة في تنفيذ المنهج بما يتناسب مع حاجة المجتمع المحلي.	1.22	0.47	40.67	منخفضة
17	يركز مدير المدرسة على إحداث تغيير بالعمليات الإدارية الأساسية في المدرسة.	1.22	0.47	40.67	منخفضة
18	يبتكر مدير المدرسة طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري.	1.21	0.44	40.33	منخفضة
19	ينشر مدير المدرسة ثقافة التغيير بين المعلمين	1.20	0.47	40	منخفضة
20	يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى تنظيم برامج توعية لحل مشكلات التلاميذ تربوياً.	1.04	0.24	34.67	منخفضة
	المتوسط الحسابي للبعد الثاني	1.15	0.48	50.17	منخفضة
البعد الثالث: تقبل المعلمين للتغيير					
21	يسعى المعلم باستمرار للحصول على مصادر تعليمية جديدة.	2.96	0.25	98.67	مرتفعة
22	يستخدم المعلم الوسائل التقنية الحديثة في التعليم	2.93	0.32	97.67	مرتفعة
23	يوجه المعلم التلاميذ إلى الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة.	2.83	0.54	94.33	مرتفعة
24	يتعاون المعلمون على توفير قاعدة بيانات إلكترونية في المدرسة.	2.74	0.66	91.33	مرتفعة
25	يتشارك المعلمون الأفكار والخبرات لتحسين العمل التربوي ضمن الاختصاص الواحد	1.87	0.67	62.33	متوسطة
26	يقبل المعلمون التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل	1.70	0.76	56.67	مرتفعة
27	يشجع المعلم التلاميذ على التفاعل في العملية التعليمية	1.47	0.74	49	متوسطة
28	يتبع المعلم مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى أداء التلاميذ	1.28	0.57	42.67	منخفضة
	المتوسط الحسابي للبعد الثالث	2.22	0.55	74.08	منخفضة
	المتوسط الحسابي للمجال الأول: إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة	1.83	0.16	61	متوسطة

يلاحظ من قراءة الجدول (5) أن العبارات التي حصلت على درجة توافر مرتفعة ضمن البعد الأول هي العبارات ذات الأرقام من (1 - 3) بمتوسطات حسابية تساوي أو تزيد على (2,46)، وأوزان نسبية تساوي أو تزيد عن (82%)، وجاءت هذه العبارات في المراتب الثلاثة الأولى، أما العبارات التي حصلت على درجة توافر مرتفعة ضمن البعد الثاني هي العبارات ذات الأرقام (1-2) بمتوسطات حسابية تساوي أو تزيد على (2,63)، وأوزان نسبية تساوي أو تزيد عن (87,67%). العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة في البعد الثالث هي العبارات الأولى من (1-4) بمتوسطات حسابية تساوي أو تزيد على (2,74)، وأوزان نسبية (91,33%) فما فوق.

◆ المجال الثاني: إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية (الميزانية المتركزة على المدرسة): يظهر

الجدول (6) درجات إجابات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية (الميزانية المتركزة على المدرسة)، وقد جاءت بنود هذا المجال مرتبة تبعاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو الآتي:

جدول (6) درجات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
29	تستثمر إدارة المدرسة المرافق المدرسية في أوقات المساء والإجازات بما يشكل عائداً مفيداً (إقامة دورات على الحاسب الآلي، دورات باللغة الانكليزية لأهل الحي، نادي انترنت بالمدرسة).	2.96	0.20	98.67	مرتفعة
30	تشجع إدارة المدرسة القطاع الخاص على رعاية بعض المشاريع الخيرية والتجارية التي يعود مردوها بالنفع على الحي والمدرسة.	2.87	0.49	95.67	مرتفعة
31	يشجع المعلم التلاميذ على إخبار قسم من مصروفهم الشخصي للاشتراك في تقديم خدمات مختلفة للمدرسة	1.56	0.71	52	منخفضة

32	تعمل إدارة المدرسة على خدمة أبناء الحي واستغلال أوقات فراغ التلاميذ بالمفيد .	1.51	0.73	50.33	منخفضة
33	تستخدم إدارة المدرسة العائد المالي من الأنشطة المحلية في أمور مثل (مساعدة التلاميذ المحتاجين، أو رعاية الأطفال الموهوبين).	1.41	0.73	47	منخفضة
34	تتشط المدرسة فعاليات متنوعة في المجتمع المحلي يعود ريعها لصالح المدرسة مثل (معارض من صنع التلاميذ، مسرحيات، نشاطات توعية ببيئية وصحية).	1.40	0.80	46.67	منخفضة
35	تشجع إدارة المدرسة أفراد المجتمع المحلي على العمل الخيري والتطوعي وتنمية روح المواطنة الصالحة لديهم.	1.38	0.59	46	منخفضة
36	تسعى إدارة المدرسة لإحلال مصادر محلية إلى جانب التمويل المدرسي	1.36	0.53	45.33	منخفضة
	المتوسط الحسابي للمجال الثاني	1.81	0.33	60.33	متوسطة

يلاحظ من قراءة الجدول (6) أن العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة في المجال الثاني هي العبارات ذات الأرقام (29-30) بمتوسطات حسابية بلغت (2.96)، و(2.87)، وأوزان نسبية بلغت (98.67%)، و(95.67%) للعبارتين على التوالي.

◆ **المجال الثالث: إعادة هندسة المنهج:** يظهر الجدول (7) إجابات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة المنهج، وقد جاءت بنود هذا المجال مرتبة تبعاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو الآتي:

جدول (7) درجات إجابات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة المنهج ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
37	يتم إيصال المنهج للتلاميذ بشكل مهارات تثبت المعلومة بدلاً من تلقين المعلومة.	2.8	0.58	93.33	مرتفعة
38	يشجع مجلس الإدارة المعلمين على استخدام الأنماط الجديدة في التعليم (الفيديو التعليمي، الفلم، الكتاب الإلكتروني...)	2.77	0.62	92.33	مرتفعة
39	يتكيف المنهج ليلبي حاجات التلاميذ وقدراتهم المختلفة.	1.97	0.62	65.67	متوسطة
40	يتخذ مجلس الإدارة (ممثلًا بالمدير ولجنة منتخبة من المعلمين والإداريين) القرار النهائي في إدارة المنهج	1.54	0.72	51.33	منخفضة
41	يتابع مجلس الإدارة تنفيذ المنهج وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعية له.	1.47	0.73	49	منخفضة
42	ينفذ المنهج وفقاً لأسس يومية يقرها مجلس الإدارة	1.30	0.60	43.33	منخفضة
43	يتم دمج نظام القيم الخاص بالمدرسة بالمنهج في أثناء تقديمه للتلاميذ	1.29	0.70	43	منخفضة
44	يتم تحديد الطرائق التدريسية والمصادر التعليمية الملائمة للأهداف.	1.17	0.52	39	منخفضة
	المتوسط الحسابي للمجال الثالث	1.79	0.27	59.67	متوسطة

يلاحظ من قراءة الجدول (7) أن العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة في المجال الثالث هي العبارات ذات الأرقام (37-38) حسابية بلغت (2.8)، و(2.77)، وأوزان نسبية بلغت (93.33%)، و(92.33%) للعبارتين على التوالي.

◆ **المجال الرابع: إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم:** يظهر الجدول (8) إجابات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم، على النحو الآتي:

جدول (8) درجات إجابات أفراد عينة البحث حول إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
45	تشجيع المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.	2.70	0.72	90	مرتفعة
46	تشجيع المعلمين على استخدام الأنماط الجديدة في التعليم (الفيديو التعليمي، الفلم، الكتاب الإلكتروني)	2.66	0.72	88.67	متوسطة
47	استبدال الدورات التدريبية التقليدية بورش عمل منظمة يشارك فيها المعلمون خبراتهم ومشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم.	2.57	0.74	85.67	متوسطة
48	تنمية المعلم عن بعد (عبر شبكة الانترنت) من خلال برامج متطورة قادرة على مناقشة قضايا المعلمين على مدار الساعة مما يتيح قوة التفاعل مع الزملاء.	2.54	0.81	84.67	متوسطة
49	تزويد المدرسة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تتماشى مع عصر المعلومات وسرعة الحصول عليها (الحاسوب، الانترنت، السيرة التفاعلية...)	2.27	0.45	75.67	منخفضة
50	توفير فرصة للاطلاع على الموارد التعليمية الحديثة وإمكانية الحصول عليها.	2.13	0.52	71	منخفضة
51	تحديد إدارة المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقويم الأداء.	1.59	0.81	53	منخفضة
52	يتم إشراك المعلمين في تحديد ماذا يجب أن يتعلموا.	1.39	0.76	46.3	منخفضة
	المتوسط الحسابي للمجال الرابع	2.23	0.29	74.33	متوسطة

يلاحظ من قراءة الجدول (8) أن العبارة التي حصلت على درجة مرتفعة ضمن المجال الرابع هي العبارة الأولى

ذات الرقم (47) بمتوسط حسابي يساوي (2.70)، ووزن نسبي يساوي (90%).

تدل نتائج السؤال الأول على وعي الإداريين والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بأهمية استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (2004) JAIYA والديحاني (2009)، وحنون (2010)، ووصوص (2013) من حيث اتفاق المديرين والمعلمين حول أهمية استخدام مدخل الهندرة في الإدارة المدرسية. وتختلف مع دراسة ربحان (2014) حيث وجدت فروق بين إجابات أفراد العينة حول أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

التحقق من فرضيات البحث:

1- لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (t) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير الجنس

المجال	متغير الجنس	العين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة	إناث	94	50.96	4.51	-1.14	0.255	غير دال
	ذكور	182	51.63	4.42			
إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية	إناث	94	14.36	2.59	-0.79	0.432	غير دال
	ذكور	182	14.63	2.74			
إعادة	إناث	94	14.28	2.05	-0.29	0.769	غير دال

			2.31	14.36	182	ذكور	هندسة المنهج
غير دال	0.705	-0.37	2.35	17.81	94	إناث	إعادة هندسة
			2.19	17.92	182	ذكور	التنمية المهنية للمعلم
غير دال	0.164	-1.4	6.3	97.41	94	إناث	الاستبانة ككل
			6.08	98.53	182	ذكور	

من خلال قراءة الجدول (9) يتبين أن الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث من (الذكور

والإناث) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس، غير جوهريّة وغير دالة عند كل مجال من مجالات الاستبانة، وعلى مستوى الاستبانة ككل، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (274)، وبمجال الثقة (95%)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية المخصصة لذلك. وبالتالي فإن أفراد عينة البحث سواء أكانوا من الذكور أم من الإناث متفقون في آرائهم تجاه مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية مدخل الهندرة وملاءمته لحل المشاكل الإدارية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في طرطوس. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من حنون (2010) والطراونة (2011) من حيث اتفاق أفراد العينة من الذكور والإناث حول أهمية مدخل الهندرة. وتختلف مع دراسة ربحان (2014) حيث وجدت فروق لصالح الإناث.

2 - لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد

العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي. استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (10).

جدول (10): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجات إجابات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات

الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة	بين المجموعات	874.017	3	291.339	17.03	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	4652.979	272	17.107			
	المجموع	5526.996	275				
إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية	بين المجموعات	40.523	3	13.508	1.96	0.12	غير دال
	داخل المجموعات	1871.550	272	6.881			
	المجموع	1912.072	275				
إعادة هندسة المنهج	بين المجموعات	31.564	3	10.521	2.36	0.072	غير دال
	داخل المجموعات	1212.871	272	4.459			
	المجموع	1244.435	275				
إعادة هندسة	بين المجموعات	27.382	3	9.127	1.74	0.159	غير دال

			5.241	272	1425.603	داخل المجموعات	التمتية المهنية للمعلم
				275	1452.986	المجموع	
دال عند 0.01	0.000	21.05	673.257	3	2019.770	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			31.981	272	8698.966	داخل المجموعات	
				275	10718.736	المجموع	

يتضح من الجدول السابق (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) عند مجالات الاستبانة، إذ جاءت قيمة مستوى الاحتمال أكبر من (0.05)، باستثناء الفروق عند مجال (البيئة الثقافية المدرسية) وعلى مستوى الاستبانة ككل. إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، عند درجتي حرية (272، 3)، والتي تشير إلى (العينة - 4، فئات المتغير - 1). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف المتوسط (I-J)	قيمة الدلالة	القرار
البيئة الثقافية المدرسية	دراسات عليا	معهد إعداد معلمين	5.190(*)	0.000	دال
		إجازة جامعية	4.675(*)	0.000	دال
		دبلوم تأهيل تربوي	5.4(*)	0.000	دال
الاستبانة ككل	دراسات عليا	معهد إعداد معلمين	7.958(*)	0.000	دال
		إجازة جامعية	6.970(*)	0.000	دال
		دبلوم تأهيل تربوي	8.248(*)	0.000	دال

من قراءة الجدول (11) يظهر أن هذه الفروق عند مجال البيئة الثقافية المدرسية وعلى مستوى الاستبانة جاءت بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من حملة الدراسات العليا فما فوق وكل من حملة (معهد إعداد معلمين، والإجازة الجامعية، ودبلوم التأهيل التربوي) لصالح حملة الدراسات العليا وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. وتفسر هذه النتيجة بأن حملة دبلوم الدراسات العليا هم أكثر اطلاعاً على المؤتمرات والدراسات والأبحاث المتعلقة. وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من الديحاني (2009)، وحنون (2010)، وصوص (2013)، والطراونة (2011) حيث جاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا، وتختلف مع دراسة ربحان (2014) حيث لم تظهر فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

3 - لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد

العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (12).

جدول (12): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة	بين المجموعات	0.586	2	0.29	0.01	0.99	غير دال
	داخل المجموعات	5526.411	273	20.243			
	المجموع	5526.996	275				
إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية	بين المجموعات	12.118	2	6.059	0.87	0.42	غير دال
	داخل المجموعات	1899.954	273	6.960			
	المجموع	1912.072	275				
إعادة هندسة المنهج	بين المجموعات	19.370	2	9.685	2.15	0.12	غير دال
	داخل المجموعات	1225.064	273	4.487			
	المجموع	1244.435	275				
إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم	بين المجموعات	21.268	2	10.634	2.02	0.13	غير دال
	داخل المجموعات	1431.717	273	5.244			
	المجموع	1452.986	275				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	31.737	2	15.868	1.40	0.67	غير دال
	داخل المجموعات	10686.999	273	39.147			
	المجموع	10718.736	275				

يتضح من الجدول السابق (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) عند مجالات الاستبانة، إذ جاءت قيمة مستوى الاحتمال أكبر من (0.05)، عند درجتى حرية (273 ، 2). بناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وهذا يدل على وعي الموظفين بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية والحاجة إلى التغيير بصرف النظر عن سنوات العمل والخبرة. وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة وصوص (2013) حيث لم تظهر فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة كل من حنون (2010)، والطراونة (2011) وريحان (2014) وعباس (2015) حيث وجدت فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر).

4 - لاختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار (t) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

القرار	قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المسمى الوظيفي	المجال
دال	0.000	7.441	4.11	53.72	94	إداريون	إعادة هندسة البيئة الثقافية للمدرسة
			4.09	49.85	182	معلمون	
دال	0.000	6.066	3.45	15.70	94	إداريون	إعادة هندسة الموارد المالية المدرسية
			1.79	13.79	182	معلمون	
دال	0.000	3.752	2.68	14.96	94	إداريون	إعادة هندسة المنهج
			1.69	13.97	182	معلمون	
دال	0.003	3.027	2.19	18.41	94	إداريون	إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلم
			2.30	17.54	182	معلمون	
دال	0.000	11.825	4.75	102.80	94	إداريون	الاستبانة ككل
			5.25	95.15	182	معلمون	

من خلال قراءة الجدول (13) يتبين أن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من (الإداريين والمعلمين) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس، دالة وجوهرية عند كل مجال من مجالات الاستبانة، وعلى مستوى الاستبانة ككل، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) عند درجات حرية (274)، وبمجال الثقة (95%).

بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، التي تؤكد وجود فرق دال وجوهري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وهذا الفرق جاء لصالح أفراد عينة البحث من الإداريين. أي أنه يوجد اختلاف في الآراء بين الإداريين والمعلمين حول مدى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح إدارات التعليم الأساسي في مدارس الحلقة الأولى في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ويفسر ذلك بأن الإداريين أقدر على تحديد الحاجة إلى التغيير، وذلك كونهم يقومون بمسؤولية تقييم العمل الإداري والتربوي في المدرسة، وبالتالي هم أقدر على تحديد المجالات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

- بناء على النتائج المستخلصة من البحث، قدمت المقترحات الآتية:
1. إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، بحيث تتناول أبعاداً أخرى لم يتم تناولها في هذا البحث مثل: استخدام التكنولوجيا، ونظم المعلومات.
 2. مساعدة الإدارة المدرسية على تخطي المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولعل أبرز هذه المعوقات: نقص الكفاءة في إدارة الموارد المالية، وعدم القدرة على تكيف المنهج للحاجة المحلية ومركزية تطبيقه في كل المدارس (الالتزام بالخطة الوزارية لتوزيع المناهج دون الأخذ بالحسبان الحاجات المحلية لكل مدرسة).

3. تعد إعادة الهيكلة نموذجاً جديراً بالاهتمام في إطار الإصلاح التعليمي.

المراجع:

1. أحمد، إبراهيم أحمد- الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس- الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2011، 283ص.
2. برس، يورك- علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة. مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، 2000، 245ص.
3. توفيق، حسان محمد، والتعميم، انتصار مال الله- إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، م(21)، 2013، ص. ص 914-924.
4. حاروش نور الدين محمد- علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة . عمان: دار الأيام، 2014م، 376ص.
5. الحناوي، محمد، والسيد، اسماعيل- قضايا إدارية معاصرة ، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، 307ص.
6. حنون، نادية مراد يوسف- درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غزة، جامعة النجاح الوطنية، 2010م، 188ص.
7. الذبحاني، سلطان غالب- الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، المنتدى العلمي الثاني للمعلم، جامعة الكويت، ابريل، 2009م، 29ص.
8. الرشيد، بشير- مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة . الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000م، 288ص.
9. الزفاعي، ممدوح عبد العزيز- إعادة هندسة العمليات . جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2006م، 119ص.
10. روبنسون، دانا جاينس: التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج. تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000، 198ص.
11. ربحان، شادي- معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2014م، 124ص.
12. السكارنة، بلال خلف- دراسات إدارية معاصرة. عمان: دار المسيرة، 2010م، 432ص.
13. الشبلي، هيثم محمود، والنسور، مروان محمد- إدارة المنشآت المعاصرة . عمان: دار الصفاء، 2009م، 552ص.
14. الصرايرة، اسماعيل - التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار حامد، 2012م، 125ص.
15. الطراونة، سليمان محمد خاطر- درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، ع(24)، 2011م، ص. ص 267-311.
16. عاطف، زاهر عبد الرحيم- الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. عمان: دار الراية، 2011م، 292ص.

17. عامر، سامح عبد المطلب، وقنديل، علاء السيد- *التطوير التنظيمي*. عمان: دار الفكر، 2010م، 376ص.
18. عباس، سوسن جابر- *مدى إمكانية تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين*، رسالة ماجستير غير منشورة، اللاذقية، جامعة تشرين، 2015م، 194ص.
19. عبوي، زيد منير- *الإدارة واتجاهاتها المعاصرة-وظائف المدير*. عمان: دار دجلة، 2007م، 268ص.
20. عقيلي، عمر وصفي- *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل، 2001م، 286ص.
21. أواسي علاء - *المناهج الحديثة بين رفض المعلم ومقاومة الأهل*. تاريخ النشر 21-11-2013م، مؤسسة دام برس الإعلامية (www.damprees.net).
22. اللوزي، موسى- *التنظيم وإجراءات العمل*. عمان: دار وائل، 2007م، 268ص.
23. المعاينة، رقية عدنان- *الارجونوميكا هندسة البشر*. عمان: دار الشروق، 2007م، 191ص.
24. موسى، السر حسن- *إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها*. الرياض: دار عالم الكتب، 2002م.
25. النجار، فريد- *إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة*. القاهرة: دار طيبة، 2005م، 451.
26. نجم، عبود - *إدارة العمليات: النظم، الأساليب والاتجاهات الحديثة*. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001م، 465ص.
27. الهواري، سيد- *الإدارة- الأصول والأسس العلمية للقرن 21*. الرياض: قرطبة للتوزيع والنشر، 2011م، 500ص.
28. وصوص، ديمة محمد- *واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، أبها، م(16)، ع(1)، 2013م، ص. ص 127 - 146.
29. ENU, DONALD BETTE- *Reengineering values education in Nigerian schools as catalyst for national development*. International education studies, vol4, no1, 2011, p.p 147-153.
30. GUANASEKARAN.A, B. KOBU- *Modelling and Analysis of business process reengineering*. International Journal of production research, vol40, no11, 2002, p.p 2521-2546.
31. HARRINGTON, B. MCLOUGHLIN. K& RIDDEL- *Business process reengineering in the public sector: A case study of the contribution agency new technology*. Work and Employment journal, vol13, no1, 1998, p.p 43-50.
32. N.Y.S, IJAIYA- *Reengineering educational management for Quality education in Kwara state, Nigeria*. International journal of educational management, vl3, 2004, 318p.
33. RICARD, BERENDA SPIGHT- *The integration of business process reengineering and organization development theory: A holistic approach to organizational change*. Oston college, 2000, DAI-A, p.4310.
34. RUSSELL, ROBERTAS AND TAYLER III, BERNARD W- *Operations Management*. 3rd-ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2000.
35. Yuen, Yuet Mui celeste- *Reengineering the Hong Kong curriculum for Functional inclusive practice , A joint effort between general and special schools*. Paper presented at the international special education congress, Jul, 2000.
36. ZEHIR, CEMAL AND SADIKOGLU, ESIN - *Investigating The Effects Of Innovation And Employee Performance On The Relationship Between Total Quality Management Practices And Firm Performance: An Empirical Study Of Turkish Firms*. J. Production Economics, 2010, 127, 13-26.