جامعة مدينة السادات
كلية التربيـة بالسادات
قسم أصـــول التربيـة

تطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مصر .

بحث مستخلص من الرسالة

اعداد

الباحث / حمادة جابر عبدالفتاح علي الزناتى
تخصص أصول تربية

اشراف

الاستاذ الدكتور / سمير عبد الوهاب الخويت
استاذ ورئيس قسم اصول التربية
وعميد كلية التربية سابقا – جامعة طنطا

الدكتورة / ايمان فؤاد البرقي
مدرس بقسم العلاقات التربوية
كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة مدينة السادات

١٤٣٨هـ/٢٠١٧م

الفصل الأول

(١) مقدمة الدراسة :

لا يخفى على أحد مدى الاهتمام بالتربية فى دول العالم قاطبة ، و لعل هذا يرجع الى أن النظام التربوي و التعليمي هو السبب الرئيسي فى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية و الثقافية ، حيث يتفق القاصي و الداني على أنه لا مستقبل لأمة تهمل تعليم نشأها ، كذلك فالتعليم هو الإستراتيجية القومية الكبرى للحراك التنموي، حيث أن مستقبل العالم فى يد الشعوب المتعلمة التى تستطيع التعامل مع التكنولوجيا العلمية .

و من المسلم به أن العالم فى القرن الحادي و العشرين يشهد موجة حضارية تتسم بالتقدم السريع فى كافة المجالات ، و الفيض الهائل من المعلومات و المعارف ، و الغزو الفكري و العولمة ، علاوة على ذلك أنه عصر دائم التغير ، و لا ريب أنه كلما زاد حجم هذا التغير ازدادت الحاجة إلى تطوير مؤسسات رياض الأطفال ، حتى تستطيع أن تواكب و تساير التطورات و التغيرات الحادثة على المستوى المحلى و الإقليمى و العالمي ، و حتى يستطيع الطفل فى الروضة أن يفهم و يساير الأحداث من حوله ، لذلك كان من الضروري أن يفكر القائمون على هذه المؤسسات فى تطويرها و لن يحدث ذلك إلا عن طريق الاهتمام الجاد بإدارة تلك المؤسسات التعليمية .

و يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أبرز المداخل الإدارية و الذى ظهر فى بداية تسعينات القرن الماضى ، حيث تنبع أهميته من أنه يعمل بصورة جذرية ، "و قد يصل مستوى التحسين فى التكلفة و الوقت و الجودة و الخدمة إلى عشرة أضعاف مثيله فى بعض برامج التطوير الأخرى ، ذلك أنه يتبنى إعادة التفكير الأساسى فى العمليات و الهيكل التنظيمى و تكنولوجيا المعلومات و محتوى الوظيفة و تدفق العمل و ذلك لتحقيق تحسينات ملموسة فى الإنتاجية" (١) .

تأسيساً على ما سبق تبلورت الفكرة بمحاولة استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير إدارة المدرسة الابتدائية و محاولة التغلب على بعض المشكلات التى تعانى منها .

---

(١) سعد عوض الخالدي : استخدام الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠١٠ ، ص ٤ .

(٢) مشكلة الدراسة :-

*** كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟**

ومن التساؤل الرئيس السابق تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما الإطار المفاهيمى لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

٢- ما واقع العمليات الإدارية فى المدرسة الابتدائية ؟

٣- ما أهم المعوقات التى تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير عمليات إدارة المدرسة الابتدائية ؟

٤- ما سبل تطوير عمليات إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

٥- ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

٣- أهداف الدراسة :-

١- التعرف على الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية من مفهوم و خصائص و مراحل و مزايا و عيوب و صعوبات و متطلبات تطبيقها .

٢- التركيز على دور مدخل إعادة هندسة العمليات فى إحداث تغييرات جذرية فعالة فى تطوير إدارة المدرسة الابتدائية و رفع كفاءة مخرجاتها .

٣- اقتراح إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات .

٤- محاولة تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

٥- تصميم انسياب العمليات الإدارية و إعادة هندسة بعضها لتتركز حول تحقيق الهدف الرئيسي .

٦- التعرف على واقع الإدارة فى المدرسة الابتدائية و أهم المشكلات التى تعانى منها و معوقات تطوير الأداء

٧- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

٣- أهمية الدراسة :-

يمكن تحديد أهمية البحث الحالي فيما يلي :-

١- تأتي هذه الدراسة استجابة للاتجاهات العالمية التى تنادي بتطوير التعليم عامة و لاسيما فى الجانب الإداري فى ضوء المداخل الإدارية الحديثة .

٢- أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير الإدارة .

٣- وجود فجوة فى الفكر الإداري للعاملين فى إدارة المدرسة الابتدائية عن أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية و تطبيقاتها فى تطوير إدارة هذه المدارس الابتدائية.

٤- ندرة الدراسات (فى حدود بحث و اطلاع الباحث) التى تناولت استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية.

٥- تناول واقع المدرسة الابتدائية و التى تعد من أهم المراحل التعليمية .

٦- محاولة الكشف عن نقاط القوة و الضعف داخل منظومة المدرسة الابتدائية و بالتالي تعزيز جوانب القوة و معالجة جوانب القصور و الخلل التى قد تكشف عنها الدراسة الحالية .

٧- يأمل الباحث أن يسهم البحث على المستوى الإجرائي و التطبيقي من خلال نتائجه و توصياته و تصوره المقترح فى تقديم يد العون للقيادات التعليمية فى المدرسة الابتدائية لتطوير العمليات الإدارية و مواجهة التغيرات المستقبلية و تحسين مخرجاتها كما أن الباحث على أمل أن يسد البحث ثغرة فى المكتبة التربوية و العربية .

٥- منهج الدراسة و إجراءاتها :-

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي (Descriptive) " و هو ذلك المنهج الذى يعتمد على تفسير و وصف الظروف و العلاقات التى توجد بين الوقائع ، و تحديد الممارسات السائدة ، و من ثم التحليل الدقيق المتعمق الذى يقود الباحث إلى استخلاص العلاقات و الاستنتاجات المتضمنة لمشكلة البحث " .(١) و ذلك بهدف التعرف على المفاهيم و الأطر النظرية و المعرفية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفهومها و أهميتها و أهدافها و مميزاتها و عناصرها و مجالاتها و مبادئها و خصائصها و العوامل المؤثرة فى فاعليتها و موقعها من المداخل الإدارية الحديثة كما ستستخدم الدراسة بعض الأساليب الإحصائية الملائمة لجمع البيانات و تحليلها و معالجتها فى الدراسة الميدانية مثل (التقدير الرقمي – الوزن النسبي – التقدير المئوي) لتتوصل إلى النتائج و التوصيات لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية ، و فى سبيل ذلك ستسير إجراءات الدراسة على النحو التالي :-

١- تأصيل إطار نظري لمدخل إعادة هندسة العمليات و تطبيقه فى المدرسة الابتدائية.

٢- تحليل لمنظومة المدرسة الابتدائية و إدارتها و مشكلاتها .

---

(1) Lodico,M. & Et Al : Methods In Educational Research, From Theory To Practice, Jossey Bass, London , 2006 , P . 104 .

٣- إجراء الدراسة الميدانية التى تناولت واقع المدرسة الابتدائية من حيث الثقافة الإدارية لدى العاملين و واقع الممارسات الإدارية للعمل فى المدرسة الابتدائية ، و متطلبات إحداث إعادة هندسة العمليات الإدارية المدرسة الابتدائية.

٤- بناء تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

٦- أداة الدراسة :-

تستخدم الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول واقع إدارة المدرسة الابتدائية من خلال التعرف على الثقافة الإدارية لدى العاملين و واقع الممارسات الإدارية السائدة فى العمل بها ، و أهم متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فى المدرسة الابتدائية ، بغرض التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية تساعد فى تطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

٧- حدود الدراسة :-

ستقتصر الدراسة على الحدود التالية :-

أ- *الحدود الموضوعية* :- حيث ستقتصر الدراسة الحالية على تطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب- *الحدود البشرية* : - حيث تقتصر الدراسة الحالية على عينة شملت بعض المديرين والوكلاء و المعلمين للمدارس الابتدائية .

ج – *الحدود الجغرافية* : حيث تقتصر الدراسة الحالية فى دراستها الميدانية على عينة ممثلة من بعض المدارس الابتدائية فى مصر.

د – *الحدود الزمنية* : وهو زمن إجراء الدراسة .

٨- مصطلحات الدراسة :-

* استخدمت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات تمثلت فى :-

١- تطوير إدارة المدرسة الابتدائية:-

و هى إحداث تحسينات ملموسة فى معدلات الأداء من خلال خفض التكلفة و تحسين نوعية الخدمات و سرعة إنجاز الأعمال ، و رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم من قبل المدرسة .

* ويمكن تعريف تطوير المدرسة إجرائياً على أنها : الارتقاء بالأساليب و العمليات الإدارية التى تقود العمل داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة .

١٠ـ خطوات الدراسة :ـ

يمكن القول أن الدراسة الحالية ستسير وفق الخطوات التالية :ـ

١ـ تحديد الإطار العام للدراسة .

٢ـ إجراء تحليل تفصيلي لمنظومة المدرسة الابتدائية من حيث واقعها و نشأتها و أهدافها و أنواعها و بعض مشكلاتها ثم إدارتها و مستويات إدارتها و العمليات الإدارية فى إدارتها .

٣ـ تأصيل الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (المفهوم ـ الخصائص ـ الأهمية ـ الخطوات المبادئ ـ المتطلبات ـ المنهج العلمي للهندرة ـ المزايا ـ العيوب ـ المعوقات)

٤ـ إجراء الدراسة الميدانية و التى ستتناول واقع المدرسة الابتدائية من حيث الثقافة الإدارية للعاملين و واقع الممارسات الإدارية للعمل داخل الروضة ومتطلبات تطبيق الهندسة الإدارية فى العمل داخل المدرسة الابتدائية ، ثم التوصل لأهم نتائج الدراسة الميدانية .

٥ـ بناء التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصـــــل الثانـــــي

إدارة المدرسة الابتدائية في مصر

مفهوم المدرسة الابتدائية:

تعرف المدرسة الابتدائية على أنها مؤسسة تربوية يلتحق بها الأطفال من الجنسين وهدفها مساعدتهم على النمو السوي المتكامل، فتسهم في تنشئتهم وإكسابهم خبرات من الحياة .

أهداف المدرسة الابتدائية في مصر:

تهدف المدرسة الابتدائية إلى تنمية الأطفال من خلال:

١- التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والاجتماعية والخلقية والدينية على أن يؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية.

٢- تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية، من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتميز.

٣- التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.

٤- تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.

أهمية المدرسة الابتدائية في مصر:

١- تمكن الدولة من رصد اتجاهات التغير في بناء الإنسان مستقبلاً، وذلك من خلال ما يتوفر من معلومات وخبرات حول عمليات تنشئة الطفولة وتربيتها ورصد الواقع.

٢- دور المدرسة الابتدائية هي المؤسسات المجتمعية التي تعمل على إعداد الأجيال لحياة مستقبلية.

٣- تقوم المدرسة الابتدائية بالتنشئة العلمية الموجهة للطفل.

٤- تمثل المدرسة الابتدائية ضرورة ملحة وهامة، وتعد مطلب من مطالب المجتمع المعاصر.

ثالثاً: العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية في مصر:-

لعله ليس من الخفي أن الإدارة الفعالة المدرسة الابتدائية تمر بالعمليات الأساسية للإدارة، والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، ويجدر بنا أن نناقش هذه العمليات فيما يلي:-

١- التخطيط (Planning):

يعتبر التخطيط ضرورة لا غنى عنها للإدارة الناجحة، حيث يشمل جمع المعلومات والإحصاءات بهدف اختيار الأهداف، وتحديد الموارد المتاحة (بشرية ومادية)، وطرق العمل، ومن يقوم بهذا العمل في مدى زمني محدد، وهو عملية متجددة ومستمرة، فبلوغ الأهداف لا يعني نهايته، إنما يعني بداية أهداف جديدة توجه الجهود لتحقيقها، وتتلخص أهمية التخطيط في كونه يوفر الوقت، ويساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية الإستغلال الأمثل، ويضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة، ويهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، كما أنه يهتم بالقوة العاملة وتوفير المناخ اللازم للعمل .

٢- التنظيم (Organizing):-

وتختص عملية التنظيم بتحديد الأنشطة والوظائف الرئيسية في الروضة، وواجبات ومستويات كل وظيفة، ويشمل التنظيم كذلك تحديد العلاقات والارتباط بين الوظائف وخطوط انسياب المسئولية والسلطة وشروط الرقابة، والتنظيم ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف بما يوفره من مزايا من أهمها:-

أ) يعين القيادة الإدارية في تحديد الأهداف الدقيقة والمتوسطة لكل فرع وإدارة داخلية.

ب) يحقق التناسق والترابط والتفاعل بين أجزاء المؤسسة عن طريق شبكة الاتصالات الهادفة بينها.

ج) يوفر المناخ الملائم للعمل بتنميته للمهارات على ضوء الإحتياجات الوظيفية للعمل.

د) يعين الإدارة في المراجعة والمتابعة للأداء على ضوء المهام والاختصاصات المبينة لكل فرع من العمل .

٣- التوجيه (Guide):-

التوجيه عملية تلازم الخطة الموضوعة والتنظيم السابق توضيحهما، وتختص هذه العملية بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ سياسة المدرسة الابتدائية وأنشطتها المختلفة، وتشمل هذه العملية ما يلي:-

أ) التوجيه المستمر لأفراد مجتمع الروضة.

ب) القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

ج) التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ سياسة الروضة وأنشطتها. ومن هنا يعتبر التوجيه أبرز عناصر الإدارة لأننا نرى من خلاله السلطة، وهي تعمل ونرى أعمالاً وإجراءات تُتخذ.

٤- صناعه القرار وإتخاذه :

يعد موضوع صنع القرار وإتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت إهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة فصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثارها إلى المستقبل وتعرف صناعه القرار على أنها سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهى باختيار البديل الأنسب في مواجهه موقف معين .

إن إتخاذ القرارات هو لب الإدارة أو كما يقول " هيربرت سيمون H.simon :

أن صناعه القرارت هي قلب الإدارة وإن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق سيكولوجية الاختيار الانسانى ، ومن هنا أصبحت عملية إتخاذ القرار محور العملية الإدارية واصبح مقدار النجاح الذى تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة

٥- التقويم :-

إن التقويم عملية ضرورية وأساسية في أي عمل وذلك لكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاهداف لهذا العمل ومدى تحقيقها ويعرف التقويم في العملية التعليمية بأنه : تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكى تتحقق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف والتعرف على مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافة .

ولعملية التقويم أهمية بالغة تتمثل في :

١- يبين اتجاه العملية التعليمية ومن خلالها ومدى ما تحقق منها .
٢- يتيح الفرصة لمراجعه الأهداف المرسومة.
٣- يشخص ما يقابل العملية التربوية والتعليمية من عقبات ومشكلات .
٤- يساعد على توجية الجهود نحو تحسين التعليم .
٥- يحفز إدارة الروضة نحو مزيد من العمل .
٦- يساعد على إحداث تغذية راجعه .

الفصـــل الثالـــث

الإطار المفاهيمي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعاده المختلفة

أ - مفهوم وأهمية وخصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " إعادة التفكير ، وإعادة التصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات في مقاييس الأداء العصرية والحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة " (١) .

هذا وترجع أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لما يمكن أن تحققه للتنظيم الإدارى داخل المدرسة الابتدائية **من خلال :**

١- إعادة تنظيم العاملين في فرق ذات إدارة ذاتية .
٢- تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة .
٣- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليلائم التغيير في العمليات ، وذلك في توزيع الاختصاصات وتوزيع الأعمال ووضع البرامج المختلفة وتوزيع المسئوليات والمهام على العاملين بالإضافة إلى إعادة هيكلة الوظائف .
٤- تقليل خطوط الاتصال إلي المستوي المناسب لتأدية العمل المطلوب .
٥- مراجعة السياسات والإجراءات والقواعد وتعديلها بما يناسب المتغيرات الجديدة .
٦- إعادة صياغة بعض الوحدات والمقررات الدراسية الموجودة بالكتب المقررة بهدف تحسين تدريسها .
٧- تجريب طرق وأساليب جديدة بالنسبة لمجموعة من المعلمات مثل التعليم بالتلفزيون والتعليم المبرمج والتعليم عن بعد والمبرمج الصغير .
٨- تحديد معايير الأداء المطلوب سواء من المعلمات أو المديرة ومقارنتها بالأداء العالمي .
٩- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز إعادة هندسة العليات الإدارية عن المدخل الإدارية الحديثة من أهمها:
١٠- تبدأ إعادة الهندسة من الصفر ، فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره .
١١- لا تقف عند حد التحسين النوعي بل تتجه إلي التغيير الجذري .

التركيز علي العمليات الإدارية لا علي الأنشطة كما هو الحال بالنسبة للمدخل الإدارية التقليدية .

---

(4)Zane L .Berge : why not Reengineer traditional Higher Education ? petrides:case studies on Information Technology in higher aducation:Tmplications for policu and praci,Tdea Group publishing,london,2000 ,p.210 .

ب ـ أهداف ومجالات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية

وتسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف داخل منظومة التعليم عامة والتي يمكن إبراز بعضها في العناصر التالية :-

١- إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية المؤسسية .

٢- اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة ، واستخدامها لتحقيق النتائج بأفضل صورة ممكنة .

٣- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل ، وتعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة غير تقليدية .

٤- إلغاء المناصب الإدارية المؤسسية غير الضرورية مع إحكام العمليات الإدارية المؤسسية .

٥- إلغاء الرقابة والإجراءات غير المطلوبة وإلغاء العمليات القديمة وغير المفيدة مع اختصار الدورات المستندية

٦-إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية داخل المنظومة المدرسية ، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية المختلفة داخلها .

٧- زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم .

(جـ) مجالات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم :-

تمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية تلك العملية التي تتيح اختبار الفروض حول عمل المنظومة كما لو كانت تصمم من جديد ، ويتم ذلك من خلال طرق وأدوات مختلفة :

(١) مجالات إعادة الهندسة :-

أ ـ هندسة العمليات :

ب ـ هندسة المنتج.

جـ ـ هندسة العملية التعليمية.

د ـ هندسة إدارة الموارد المالية.

أساليب إعادة الهندسة

أ ـ المحاكاة.

ب ـ برامج الحاسوب

جـ ـ خرائط التدفق

هـ ـ القياس المقارن (الأطر المرجعية)

خطوات إعادة الهندسة العمليات الإدارية:

(أ) المرحلة الأولي :- مرحلة الإعداد (Preparation) .

(ب) المرحلة الثانية :- التحديد Identification .

(جـ)المرحلة الثالثة : التخطيط Planing .

(د) المرحلة الرابعة : وضع الرؤية Vision setting .

(هـ) المرحلة الخامسة : إعادة تصميم العمليات .

(و)المرحلة السادسة : الحلول solutions .

(ز)المرحلة السابعة : التغيير transformation .

(ن)المرحلة الثامنة : التحسين المستمر .

خامسا: عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية و مبرراتها :

(أ)**عوامل نجاح إعادة الهندسة فى التعليم** :-

١- توفير المعلومات الكافية حول إعادة هندسة الروضة على أن تكون هذه المعلومات متعددة المصادر .

٢- دعم عمليات التغيير داخل الروضة على المستوي الفردي و التنظيمي وتوفير مقومات عملية التغيير .

٣-زيادة وعي العاملين بالروضة بمغزى عمليات الإصلاح التعليمي ، وحتميته لمواكبة التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية السائدة فى المجتمع .

٤- عقد الاجتماعات المستمرة لتلقي استفسارات وأسئلة العاملين بالروضة والإجابة عنها ، ويحدث ذلك من خلال التدريب المستمر بالمدريات التعليمية وعبر شبكة الفيديو كونفرانس .

٥- تقليل عوامل المقاومة من جانب العاملين للإصلاح داخل المدرسة الابتدائية ، وذلك عن طريق الإتصال وشرح أسباب التغيير وتحديد أبعاده .

٦- إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية لإعادة الهندسة فى المدرسة الابتدائية ، وتشجيع هذه الثقافة على تحفيز العاملين والمعلمين والإداريين والإبداع فى العمل والقيام بواجباتهم ومسئولياتهم على أكمل وجه .

(ب) عوامل فشل إعادة الهندسة فى التعليم :-

لربما يحدث عدم نجاح كامل أو ثمه فشل عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات فى التعليم للعديد من الأسباب منها :

١- قلة توافر المعلومات اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

٢- مقاومة بعض الموظفين لمدخل إعادة الهندسة .

٣- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات .

٤- قلة وضوح الأدوار لبعض العاملين فى مدخل إعادة الهندسة .

٥- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمدخل إعادة الهندسة .

٦- ضعف التركيز على العمليات الأساسية وعدم تحديد وتعريف المشكلات بدقة .

(ب) عوامل فشل إعادة الهندسة فى التعليم :-

لربما يحدث عدم نجاح كامل أو سمه فشل عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات فى التعليم للعديد من الأسباب منها :

١- قلة توافر المعلومات اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

٢- مقاومة بعض الموظفين لمدخل إعادة الهندسة .

٣- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات .

٤- قلة وضوح الأدوار لبعض العاملين فى مدخل إعادة الهندسة .

٥- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمدخل إعادة الهندسة .

٦- ضعف التركيز على العمليات الأساسية وعدم تحديد وتعريف المشكلات بدقة .

مبررات إعادة الهندسة فى التعليم

١- تغيير في أهداف المدرسة الابتدائية يتحتم معه إعادة تنظيمها بما يتفق مع إمكانية تحقيق تلك الأهداف.

٢- تغير ملموس في حجم المؤسسة سواء كان نتيجة للتوسع أو نتيجة للتقلص والاضمحلال ، وهذا يوجب إعادة تنظيم المؤسسة حتى تتلاءم مع الأوضاع الجديدة .

٣- ثبات فشل التنظيم القائم وعجزه عن تحقيق أهداف المدرسة الابتدائية ، وأصبح إصلاح أي أمر لا يرجي منه فائدة .

٤- إدخال أساليب جديدة في العمل داخل المدرسة الابتدائية لتحقيق قدر أكبر من الرقابة و المحاسبية .

٥- التحول من المركزية إلي اللامركزية في الإدارة ، وذلك أمر يتحتم معه تعديل التنظيم القائم وهذا يظهر بوضوح في كثير من المؤسسات التي تتوسع في استخدام الأسلوب اللامركزي .

٨- ظهور صراعات قوية داخل المدارس الابتدائية مما يضطر السلطات المسئولة إلي إعادة النظر في النظام القائم ووضع تنظيمات جديدة تمكن من القضاء علي هذه الصراعات .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

استكمالا لما عرضت له الدراسه الميدانيه من رؤى حول الإطار المفاهيمى لمدخل إعادة هندسة العمليات الإداريه والعمليات الإداريه بالمدارس الابتدائية من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية ، يأتي هذا الفصل ليوضح إجراءات الدراسة الميدانية و تشمل هذه الإجراءات ما يلي :

١- اهداف الدراسه الميدانيه :

تتمثل اهداف الدراسه الميدانيه في الأتي :-

- التعرف علي واقع العمليات الإدارية بالمدارس الابتدائية من خلال استطلاع رأى عينة الدراسة .
- استطلاع رأى عينة الدراسه حول المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل اعادة هندسة العمليات الاداريه في تطوير عمليات ادارة المدرسة الابتدائية.
- التعرف علي مدي موافقة عينة الدراسه لسبل تطوير عمليات ادارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإداريه.
- التعرف علي مقترحات عينة الدراسه حول كيفية التغلب علي المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل اعادة هندسة العمليات الاداريه في تطوير عمليات ادارة المدارس الابتدائية.

٢- أداة الدراسة :-

لتحقيق اهداف الدراسة الميدانية صمم الباحث استبانه ، وقد مرت عملية اعداد الاستبانه بالخطوات الأتية:-

- قام الباحث بالاطلاع علي أدبيات البحث في مجال اعادة هندسة العمليات الاداريه وكذلك في مجال إدارة المدرسة الابتدائية، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانه .
- تم عرض الاستبانه في صورتها الاوليه علي السادة المشرفين مكونه من ثلاثة محاور رئيسة بالإضافة إلي عنصر يشير الى مقترحات العينة للتغلب علي معوقات التطوير ، وقد تم تعديل ما رأى السادة المشرفون تعديله ومن أهم هذه التعديلات ان يتم فصل عبارات العمليات الاداريه لكل محور علي حده ، وكانت الاجابة علي المحور الأول في صورة مقياس ليكرت رباعي (تتحقق بدرجة كبيرة – تتحقق بدرجة متوسطة – تتحقق بدرجة ضعيفة –لا تتحقق)، بينما كانت الاجابة علي المحورين الثاني والثالث في صورة مقياس ليكرت ثلاثي (موافق بدرجة كبيرة – موافق بدرجة متوسطه – غير موافق).

- تم عرض الاستبانه علي السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال الادارة التعليميه والتربويه ، وذلك للتحقق من مدي ملاءمة الاستبانه للغرض التى وضعت من اجله، ومدي وضوح العبارات وسلامة الصياغة ، ومدى كفاية العبارات والإضافه اليها والحذف منها.

- قام الباحث بمراعاة ملاحظات ومقترحات الساده المحكمين ، وتمت مناقشتها مع الساده المشرفين ، وقد تم تعديل ما اتفق عليه من (١٥) من مجموع (١٨) محكما ، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٨٣,٣٣ %) من المحكمين وكان من اهم هذه التعديلات حذف عبارات من بعض المحاور واضافة اخرى وكذلك اعادة صياغة بعضها لتتلاءم مع الاطار النظرى .

- تم وضع الأداه فى صورتها النهائيه مكونه من ثلاثة محاور رئيسه وعنصر عباره عن سؤال مفتوح وهم كالتالى:-

المحور الأول :واقع العمليات الإداريه بالمدرسة الابتدائية:ويشمل عمليات (التخطيط –التنظيم- التوجيه- صناعة القرار واتخاذه-التقويم).

المحور الثانى: معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإداريه فى تطويرعمليات المدرسة الابتدائية: وتشمل نفس العمليات سالفه الذكر.

المحور الثالث:سبل تطوير عمليات إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإداريه وتشمل نفس العمليات السابقه .

- هذا بالإضافه إلى عنصر يشير إلى (هل لدى سيادتكم مقترحات أخرى تودون إضافتها للتغلب على معوقات التطوير؟)

- **٣- عينة الدراسة:-**

تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المعاينة العشوائية الطبقية حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة تمثل نسبة ٧ % من عدد ٩ محافظات من محافظات جمهورية مصر العربية و تم اختيار هذه النسبة بطريقة عشوائية طبقية .

الفصل الخامس

نتائج البحث وتوصياته

تمهيد:-

بعد استعراض الإطارين النظرى والميدانى للبحث ، يأتى هذا الفصل لإستعراض أهم نتائج البحث وتوصياته

اولا : نتائج الدراسة:

- تعاني إدارة المدرسة الابتدائية من بعض المشكلات علي المستوى التخطيطي والتنفيذي ،التي جعلت من مفاهيم الادارة التشاركية مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالى .
- وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدرسة الابتدائية مثل غياب القرار الحكيم ، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ، وضعف الاتصال بين المدرسة الابتدائية والهيئات المحليه والحكومية
- قصور ادارة المدرسة الابتدائية عن مواكبة التغيرات العالميه في الاهداف والوسائل ، ومقاومة التغيير ، والاعتماد علي استخدام الطرق التقليدية دون تحديث او تجديد.
- ان الممارسات الإشرافية لأسلوب الزيارة الصفية و أسلوب الدروس النموذجية وأسلوب تبادل الزيارة تمارس بدرجة متوسطة في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقويم .
- توجد مداخل عديدة لادارة التغيير التربوى بالمدرسة الابتدائية منها :ادارة الجودة الشاملة ، والتعلم التنظيمي ،وادارة المعرفة ،و المفاضلة المعياريه ،واعادة هندسة العمليات .
- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ضعف في مؤشرات واقع العمليات الادارية المدرسة الابتدائية.
- كذلك أسفرت نتائج الدراسة عن وجود معوقات بدرجة كبيرة تعوق تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يتطلب توفير سبل التغلب على هذه المعوقات
- كذلك أسفرت نتائج الدراسة عن حاجة العمليات الادارية بالمدرسة الابتدائية لسبل التطوير بمدخل إعادة هندسة العمليات الادارية حيث جاءت موافقة عينة الدراسة على هذه السبل بدرجة كبيرة .

ثانيـــاً: تصـــور مقتـــرح لتطـــوير إدارة المدرســـة الابتدائيـــة باســـتخدام مـــدخل إعـــادة هندســـة العمليات الإدارية :

أولا: أهداف التصور المقترح:-

يقـــوم التصـــور المقتـــرح لتطـــوير إدارة المدرســـة الابتدائيـــة باســـتخدام مـــدخل إعـــادة هندســـة العمليات الإدارية على الأهداف التالية:-

١- تـوفير المنـاخ الـداعم لمـدخل إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة، والـذى يتسـم بشـيوع الثقـة والطمأنينـة والمتابعة المستمرة لعمليات التطوير أو التغيير.

٢- تطوير إدارة المدرسة الابتدائية فى ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانيا: منطلقات التصور المقترح:-

ينطلق التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية من وجود مجموعة من المبادىء منها:-

١- التطوير الإدارى هو لب أى تطور حضارى، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته.

٢- الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هى فجوة إدارة فى المقام الأول.

٣- الإهتمام بتطوير منظومة المدرسة الابتدائية يعد ركيزة أساسية لتحقيق جودة التعليم

ثالثا: متطلبات التصور المقترح :-

ينبغي علي ادارة المدرسة الابتدائية الاخذ بما يمكن ان يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية فيما يتعلق بتطوير عملية التخطيط ، وذلك علي النحو الأتي :-

- توفير تقنية معلومات داخل المدرسة الابتدائية تساهم في تخيل حلول جديدة لمشكلات غير مرئية .
- العمل على الانسجام بين الخطط الفرعية وتحديد البدائل الممكنة أثناء عملية التخطيط داخل المدرسة الابتدائية.
- عقد الندوات والدورات التدريبيه للعاملين بالمدرسة الابتدائية للتوعية بمدخل اعادة هندسة العمليات الادارية و حاجة المدرسة الابتدائية للتطوير والتغيير .

ينبغي علي ادارة المدرسة الابتدائية الاخذ بما يمكن ان يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية فيما يتعلق بتطوير عملية التنظيم، وذلك علي النحو الأتي :-

- تحديد المسئوليات بصفة مستمرة حتى تلائم التغيرات الحادثة في نمط الاعمال داخل المدرسة الابتدائية.
- التركيز على العمليات وليس على الوظائف داخل المدرسة الابتدائية.
- تحديد المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة داخل المدرسة الابتدائية.

*** رابعاً: آليات تفعيل تلك المتطلبات:-**

١- ترويج ونشر ثقافة التغيير فى المدرسة الابتدائية.

٢- دعم الإدارة العليا ومساندتها لإعادة هندسة العمليات الإدارية .

٣- إنشاء قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٤- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى.

٨- عقد دورات تدريبية متخصصة للمديرات لتدريبهم على ماهية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٩- تدريب العاملين على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف التى يحتاجها العاملون فعليا لتطوير أدائهم الوظيفى.