



(٢٧٥) - (٢٩٧)

العدد السابع

عشر

تقويم أداء المشرفين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري  
المدارس الابتدائية

م.د. علاء صالح فيصل

وزارة التربية/مديرية تربية الكرخ الثانية

alaa.salih2016@gmail.com

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى تقويم أداء المشرفين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف استعمل المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإعداد مقياس لإعادة هندسة العمليات الإدارية تكون من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (٢٢٩) مدير مدرسة ابتدائية في العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠) بواقع (١٢٨) ذكراً و(١٠١) أنثى تمثل ما نسبته (٤١%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث. وبعد جمع الاستمارات تبين أن هناك (٣) منها غير مكتملة البيانات، لذا تم إدخال بيانات (٢٢٦) فرداً في عملية التحليل الإحصائي، أي بنسبة (٩٨.٧%) من إجمالي المجموع الكلي للاستمارات الموزعة على عينة البحث. وتوصل البحث إلى أن أداء المشرفين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية أعلى من المتوسط الحسابي.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء، إعادة هندسة العمليات الإدارية، المشرفون التربويون.

## Assessment of Educational Supervisors' Performance Following Re-Engineering Managerial Practices from Primary Principals' Viewpoints

Dr. Alaa Saleh Faisal

Ministry of Education, Directorate of the Karkh Education

alaa.salih2016@gmail.com



### Abstract :

This paper aims to evaluate the performance of educational supervisors following the re-engineering managerial practices (RMP). To do so, an analytical descriptive approach has been followed in research design and methodology. The researcher designed a three-level 24-item scale to test RMPs. The scale, then, was circulated to 229 (males=128/ females=101) in-service primary principals actively engaged on duty throughout the school calendar 2019-2020. The sample is representative of the relevant subjects by about 41%. The processing of the respondents' replies into a statistical computation indicated only 226 replies were valid and three replies were void. Test findings suggested that the performance of educational supervisors following the RMP scale has been higher than average mean.

Keywords :Performance evaluation, Administrative processes re-engineering, Educational supervisors .

### الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

### مشكلة البحث:

تعد المدرسة قاعدة الهرم لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية لوضع أهداف التعليم واستراتيجياته وخططه موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة المباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنتسبة إليها من معلمين وموظفين إداريين وطلبة بهدف تحقيق الأهداف العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم (حمدان، ٢٠٠٧: ١١٣).

ويرى الباحث باعتباره موظفًا في وزارة التربية أن النظام التربوي الحالي في العراق يعيش ظروفًا صعبة بسبب كثرة المدارس الابتدائية نوات الدوام الثلاثي والرباعي وما يرافقه من ضيق للوقت ونقص في الملاكات التعليمية وشحة في الموارد المالية والمادية، في مقابل الزيادة المطردة لعدد الطلاب نتيجة النمو السكاني. وهذا الواقع يفرض على الإدارة المدرسية (المدير والمعاونون) البحث عن الوسائل الإدارية التي تتيح تقليل الوقت والجهد والتكلفة هذا من جهة.



ومن جهة أخرى يفرض على المشرف التربوي باعتباره موجهًا ومتابعًا للعمل الإداري في المدارس الابتدائية، أن يتصف بالإيجابية وأن يكون أكثر مرونة بعيدًا عن الجمود، وباحثًا جيدًا عن الابداع والابتكار، وقادرًا على الانتقال من أسلوب العمل القائم على التقليد ومحاكاة الماضي إلى الأسلوب القائم على المرونة والتجديد ومواكبة المتغيرات الحديثة، وأن يكون حريصًا على تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة وفي مقدمتها أسلوب "إعادة هندسة العمليات الإدارية". وهذه العلاقة القوية والمتشابكة بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير باعتباره مشرفًا مقيمًا في المدرسة دفعت الباحث لإجراء هذا البحث لغرض التعرف على مدى تركيز المشرفين التربويين على العمليات الإدارية في المدرسة ومدى التزامهم بالتغيير الجذري والجوهري لهذه العمليات كلما دعت الضرورة لذلك.

#### أهمية البحث:

يجمع التربويون على أن المشرف التربوي يقدم خدمة فنية متخصصة بقصد الارتقاء بالعمل الإداري المدرسي وتطويره نحو الأفضل؛ وذلك عن طريق مساعدة الإدارة المدرسية على تنمية قدراتها وكفاياتها لبلوغ الأهداف التربوية، فضلًا عن تقويم نشاطاتها ذاتيًا مما يساعد الإدارة المدرسية على تطوير أدائها باستمرار (عطوي، ٢٠٠٨: ٢٣١-٢٣٣).

وهذا يعني أن طبيعة المهام والواجبات الملقاة على عاتق المشرف التربوي تتطلب نوعًا خاصًا من الإعداد والتأهيل؛ إذ أن التكيف مع المواقف المدرسية المختلفة التي تتغير بحسب تغير طبيعة الحياة وتقدم العلم وتقدم المعرفة، والإيمان بضرورة تحقيق تغيير جذري في أسلوب العمل وعدم الاعتماد على التحسينات الهامشية، يتطلب من المشرف التربوي التحلي عن النظم البيروقراطية ورفض فكرة تجزئة المهام والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية تتناولها من بدايتها وحتى نهايتها، وتشجيع روح الابتكار (مدانات، ٢٠٠٢: ٢١).

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخلًا أساسيًا للتغيير الجذري، والتركيز على مدى حاجة المدرسة إلى العمليات الجديدة التي ينبغي تضمينها في العمل المدرسي، فضلًا عن تعيين الوسائل الأكثر ملائمة لتيسير هذه العمليات، والتخلي عن طرائق الأداء القديمة والبدء في التفكير بأفضل الطرائق التي يمكن أن يؤدي بها العمل المطلوب، بحيث يصبح العمل منصبًا على إعادة التفكير في العمليات وليس الأنشطة أو المهام وذلك لغرض الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة عند تقديم الخدمات التعليمية (وصوص، ٢٠١٥: ١١٧).



ويتميز مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف بـ(الهندرة) بتركيزه على دراسة جميع العمليات الإدارية في المدرسة وعدم التركيز على جانب واحد (كالتنظيم مثلاً)، فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل المدرسي ومعرفة الحواجز التنظيمية والعراقيل التي تقف أمام تقدمه وتطيل من الوقت اللازم لتقديم الخدمات وما يترتب على ذلك من جهد إضافي، فإعادة البناء هنا يعني الانتقال من التفكير المبني على المهام والأفراد والهياكل إلى التفكير المبني على العمليات الإدارية (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣: ١٩).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن أهمية هذا البحث تكمن في أهمية المتغير المبحوث نفسه؛ إذ أن تقييم أداء المشرفين التربويين على وفق "إعادة هندسة العمليات الإدارية" يسهم في معرفة مدى استجاباتهم للتغيير ومواكبتهم للأساليب الإدارية المعاصرة، والبحث عن بدائل استراتيجية تضمن سرعة العمل وجودته في الوقت نفسه. فضلاً عن أن هذا البحث (على حد علم الباحث) سيكون أول بحث في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الثانية ينطرق إلى متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الإشراف التربوي.

#### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- ١- تقييم أداء المشرفين التربويين في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.
  - ٢- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية في تقييم أداء المشرفين التربويين في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس.
- حدود البحث: تربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية

يتحدد هذا البحث بمديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

#### تعريف المصطلحات:

أولاً/ تقييم الاداء Performance evaluation:

عرفها سعيد ١٩٩٤ بأنها:

عملية منهجية تهدف إلى تحليل ومراجعة شاملة لمهام وواجبات وسلوكيات الأفراد العاملين أثناء العمل خلال فترة زمنية معينة (سعيد، ١٩٩٤: ٣٧٠).



ثانيا/ إعادة هندسة العمليات الإدارية Administrative processes re-engineering:

عرفها هامر وشامبي 1993 Hammer & Champy بأنها:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، بهدف تحقيق تغييرات كبيرة وجوهرية، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة (Hammer & Champy, 1993: 91).

وعرفها القريوتي ٢٠٠٠ بأنها:

ممارسة إدارية يتم عن طريقها إعادة تصميم العمليات الإدارية في المؤسسة بنحو جذري لغرض الحصول على نتائج عمل ذات قيمة مضافة في الإنتاجية، والجودة، ورضا المستفيدين، وكذلك في الهياكل التنظيمية والنظم والسياسات (القريوتي، ٢٠٠٠: ٣٤٣).

وعرفها ستيفن 2014 Steven بأنها:

وسيلة منهجية تهدف إلى إعادة تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره، عن طريق إعادة هيكلة العمليات الإدارية وإزالة القيود التي تعرقل الإنتاجية لغرض تحقيق تغيير جوهري في أداء المؤسسات بالشكل الذي يكفل انجاز الأعمال بسرعة وبأقل جهد وتكلفة (Steven, 2014: 431).

ثالثاً/ المشرف التربوي Educational supervisor:

عرفه نظام وزارة التربية رقم ١٣ لسنة ١٩٧٢ بأنه:

خبير فني يتولى مهمة الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه، وظيفته الأساسية هي مساعدة الملاكات الإدارية والتعليمية على النمو المهني وتجاوز المشكلات التعليمية التي تواجههم (نظام وزارة التربية، ١٩٧٢: ١٣).

رابعاً/ مدير المدرسة الابتدائية Principal of primary school:

عرفه نظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠) لعام ١٩٧٨:

هو معلم يشترط فيه أن يكون من ذوي الكفاية والسمعة الحسنة وقضى في ممارسة التعليم الابتدائي مدة لا تقل عن خمس سنوات (نظام رقم ٣٠، ١٩٧٨: المادة ١٢).

الفصل الثاني

المبحث الأول

إطار نظري

أولاً/ تقويم الأداء Performance Evaluation:



تطور مفهوم تقويم الأداء بنحو كبير منذ ظهوره في العشرينات من القرن الماضي في مجال إدارة الموارد البشرية؛ إذ لم يعد استعماله مقتصرًا على قياس أداء الفرد العامل وتحديد جوانب الضعف في أدائه، بل أصبح اليوم أداة حيوية لتحفيز وتنمية العاملين، ووسيلة مهمة تستعمل نتائجها في العديد من الجوانب الحيوية في العمل كالترقية، والتدريب، وتدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف (رشيد، ٢٠٠١: ٧٤٣).

وتعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي يمارسها المشرف التربوي، إلا أنها من أقل الوظائف جاذبية بالنسبة له؛ لأن العملية تخضع للحكم الشخصي وتتطلب تدريبًا جيدًا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلًا عن أن الكثير من المديرين والمعلمين لا يرغبون بمعرفة السلبيات التي تتعلق بأدائهم (صالح والسالم، ٢٠٠٦: ١٠١).

وتسعى المديرية العامة للتربية إلى استعمال نظم خاصة لتقويم الأداء توفر معلومات وافية ودقيقة للإشراف التربوي عن جودة وكفاءة الأداء الوظيفي للملاكات الإدارية والتعليمية، وكذلك تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للمدير أو للمعلم، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو تخصص آخر، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن يمتلك كفايات وظيفته الحالية، فضلًا عن التعرف إلى الأعمال والمهام الإضافية التي يمكن أن تسند إلى المدير أو للمعلم (مدانات، ٢٠٠٢: ٧٢).  
**أهمية تقويم الأداء:**

لما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، فإن النهوض بهذه الواجبات وتحمل تلك المسؤوليات، يتطلب أن يتم إشغالها بالأفراد القادرين على ذلك، ومن هنا فقد اتجهت المؤسسات إلى الأخذ بنظام تقويم الأداء، بحيث يتم تحديد مستوى أدائهم بصفة دورية، وقامت تبعًا لذلك بتضمين نظمها مقومات هذا النظام (أبو شيخة، ٢٠٠٠: ٢١٨).

ويحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة سواء للإشراف التربوي أو للمعلمين أنفسهم، ومن أهمها ما يلي:  
١- يساهم نظام تقويم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين وغير المستغلة في عملهم الحالي.

٢- يكشف نظام تقويم الأداء عن المعلمين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم وميولهم مع التخصصات التي يدرسونها والأعمال الأخرى التي بعهدتهم.



٣- يساعد نظام تقييم الأداء المشرفين التربويين في الكشف عن جوانب الضعف والقصور في أداء المعلمين والعمل على تقويتها عن طريق جهود التنمية والتدريب (سعيد، ١٩٩٤: ٣٧٠).

٤- يساهم نظام تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل لكثير من الأنشطة والمجالات الخاصة بالإشراف التربوي كالمكافأة والنقل والمشاركة في الدورات التدريبية وغيرها بما يكفل تحسين هذه الأنشطة ضد أي ميول أو نزعات شخصية.

٥- يساهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات المعلمين وتوليد مناخ صالح للعلاقات الإنسانية بين المعلمين والإشراف التربوي (هاشم، ١٩٨٩: ١٩٢-١٩٤).

٦- ينمي نظام تقييم الأداء ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور، والتدريب على الرقابة والقيادة الصالحة الرشيدة، وذلك لأنه يقتضي من المشرف التربوي ملاحظة وتحليل أداء وسلوك المعلمين داخل وخارج غرفة الصف (عقيلي، ٢٠١٣: ١٩٤).

الشروط الواجب توافرها في برنامج تقييم الأداء:

هناك عدة شروط أساسية ينبغي أن تتوفر في أي برنامج لتقييم الأداء وهي كالاتي:

١- أن يكون البرنامج موضع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة، وأن تكون مقتنعة بفائدته حتى تساهم فيه ماديا وأدبيا.

٢- أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون ويقتنعون به، فهم الذين يضعون التقارير الدورية عن العاملين، فإذا لم يراعوا الدقة في أعمالهم فسيكون مصير البرنامج الفشل

(كاظم والخرشة، ٢٠١٠: ١٥٢).

٣- أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرين والمشرفين لاتخاذها أساسا في تقدير كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم، وبذلك يكون الأسلوب الذي يستعمله جميع الرؤساء واحد.

٤- أن تكون هناك معايير ثابتة يستعملها الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الأفراد.

٥- أن يدرّب المشرفون على كيفية وضع هذه التقارير وكيفية الحكم على الأفراد، ومن الواجب مداومة تدريبهم في هذا الشأن.

٦- أن تستعمل قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد بحيث يراعى في تصميمها وإعدادها الدقة والتنسيق واحتوائها على معلومات كافية لتقدير كفاءة الفرد (عدوان، ٢٠٠٦: ٤٩-٥٠).



وقد أشار علماء الإدارة إلى أن أي نظام فعال لتقويم الأداء يرتكز إلى قاعدتين أساسيتين: القاعدة الأولى تتمثل في توفير الأساسيات اللازمة لتحقيق نظام فعال للتقويم مثل وضوح المعايير والأساليب الخاصة بالتقويم، هذا فضلا عن المتابعة المستمرة والصيانة الدائمة لهذا النظام بما يتناسب مع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. أما القاعدة الثانية فتتمثل في عدالة المقوم في تطبيق نظام عادل للتقويم وتدريبه على تقويم الأداء وتطوير إمكانياته الفنية والسلوكية (المرجوشي، ٢٠٠٨: ٧٢).

### مشكلات تقويم الأداء

يلخص (القيوتي، ٢٠٠٠) و(عبد الحي، ٢٠٠٧) أهم المشكلات التي قد يقع بها المديرين أثناء عملية تقويم الأداء بالآتي:

- ١- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمرا ضروريا حتى تستقيم عملية تقويم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقويم عملية مزاجية وشخصية. وإلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقويم المعايير.
- ٢- تأثير الهالة: يشير هذا المفهوم إلى تأثير المديرين بخصائص الشخص الذي يتم تقويمه، حيث يمكن للمدير أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة.
- ٣- ميل المدير إلى التعميم: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقويم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
- ٤- التساهل أو التشدد أو التوسط: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعا من عدم الدقة.
- ٥- التحيز الشخصي: يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين (القيوتي، ٢٠١٠: ٢١٠) (عبد الحي، ٢٠٠٧: ١٥٢).

### ثانيا/ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

ظهرت مؤخرا في الأدبيات الإدارية العربية تسمية (الهندرة)، وهي كلمة مركبة من كلمتين (هندسة) و(إدارة) تمثلان ترجمة للكلمات Administrative processes re-engineering والتي تعني (إعادة هندسة العمليات الإدارية). وقد تم تركيب هذا المصطلح على غرار كلمة (هندسة)



لتواكب المفاهيم والتطبيقات التي بدأت تسود لغة الإدارة العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين (النجار وصالح، ٢٠٠٤: ١٢٩).

وقد برز مفهوم إعادة الهندسة العمليات الإدارية في تسعينيات القرن العشرين وتحديدًا عام (١٩٩٢)، عندما أطلقت هذه التسمية من الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" Michael Hammer و"جيمس شامبي" James Champy عنواناً لكتابهما الشهير (إعادة هندسة الشركات: بيان لثورة الأعمال)، ومنذ ذلك الحين أصبحت الهندرة منهجاً منظماً ومنضبطاً يدعو إلى إعادة النظر بنحو جذري بالعمليات الإدارية<sup>١</sup> والاستراتيجيات والأنشطة والإجراءات التي استندت عليها الكثير من المؤسسات في العالم اليوم (العنبي والحمامي، ٢٠٠٤: ٦).

وقد أكد "هامر شامبي" أن الطرائق المعتادة التي اتبعتها المؤسسات في فترة التسعينيات من القرن الماضي فشلت في تحقيق التحسينات اللازمة للمؤسسات؛ إذ أن الوقت المستغرق لتطوير المنتجات أو الخدمات بطيء للغاية بالمقارنة مع الجهد المبذول والتكنولوجيا المستعملة، فضلاً عن الأخطاء المرتفعة عند تنفيذ العمليات الإدارية. ولذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى إعادة تقييم شامل لعملياتها الإدارية، وإعادة التفكير في كيفية استعمال التكنولوجيا لتصميم عمليات جديدة تماماً (Steven, 2014: 432).

#### المبادئ الأساسية للهندرة:

يضع الباحث الأمريكي في الشؤون الإدارية والتربوية جايلز جونستون (Johnston, 2010) المشار إليه في (Bruce, 2012: 66) بالاعتماد على تعريف "هامر وشامبي" ثلاثة مبادئ أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية (ومنها المدارس الابتدائية) هي:

١- إعادة التفكير الأساسي:

إن جوهر إعادة التفكير الأساسي يعني نبذ الموروث السابق للمدرسة من الطرائق والأساليب والاستراتيجيات التقليدية والانفتاح على الحلول الجديدة ومواكبة التحديات الهائلة التي تواجه عملها. لذا يتوجب على إدارة المدرسة أن تطرح على نفسها عدد من الأسئلة حول كيفية أدائها لعملها مثل "لماذا نفعل ما نفعله؟" و"لماذا نفعل ذلك بالطريقة التي نقوم بها؟" (Bruce, 2012: 66).

#### ٢- إعادة التصميم الجذري:

تعرف العملية الإدارية بأنها: نشاط أو وظيفة يقوم بأدائها مدير المؤسسة أو أحد معاونيه أو من يفوض له لمتابعة<sup>١</sup> نوع واحد أو عدة أنواع من المدخلات لغرض توليد مخرجات ذات قيمة للمستفيد (عقيلي، ٢٠١٣: ١١٤).



وتعني بالنسبة للمدرسة التجديد والابتكار وليس مجرد تحسينات سطحية وتجميل للوضع القائم، بل هي التخلص من القديم، أي التخلص من جميع الهياكل والاجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل. ويعبر إعادة التصميم عن فرص جديدة وإنشاء استراتيجيات وتركيب تنظيمي وتغيير في العلاقات سواء داخل المدرسة أو خارجها (Harmon, 2015:17).

٣- رفع معدلات الأداء:

ويعني تحديد الأهداف والاساليب والاستراتيجيات التي تسهم في زيادة جودة الأداء المدرسي وحل المشكلات وتقليل الوقت والجهد اللازم لإنجاز الأعمال. ويرى جونستون أن من بين أهم المؤشرات المرتبطة برفع معدلات الأداء المدرسي هما مؤشري "الكفاءة والفاعلية؛ إذ تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالنحو الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفاعلية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المتحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالنحو الصحيح؛ عن طريق مقارنة الأداء المتحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب (Bruce, 2012: 74).

خصائص الهندرة وركائزها:

تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس على مجموعة من الخصائص والركائز وهي كالآتي:

١- التأكيد على دمج أداء وظائف متعددة وإسنادها إلى شخص واحد أو إلى فريق عمل في حالة تعذر إسناد عدة مهام إلى شخص واحد بمهارات عالية. ويرى "هامر وشامبي" إن الهدف الرئيس من ذلك هو تقليل الأخطاء وزيادة سرعة الإنجاز وخفض التكاليف من جانب، ومن جانب آخر يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وتسهيل توزيع المسؤوليات.

٢- إشراك المعلمين في صناعة القرارات، وهذا يعمق ولاء المعلمين للمدرسة ويجعلهم موضع اهتمام القيادات العليا في التربية (الحمادي، ٢٠٠٦: ١٤٠-١٤٢).

٣- تحويل الأعمال المدرسية من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

٤- تشجيع المعلمين على التعليم فضلاً عن التدريب، وذلك لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوسيع مداركهم.



- ٥- استعمال الحاسوب والبرمجيات الحديثة في العمل الإداري المدرسي، فضلا عن التقنيات التعليمية السائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
- ٦- مكافأة المعلمين وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية.
- ٧- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، بالنحو الذي يجعل الأداء الجيد والاهتمام بالطلبة من أولويات المعلمين (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٨٣).
- عوامل نجاح الهندرة:

يتطلب تطبيق مفهوم الهندرة بحسب (اللوزي، ٢٠٠٢) و(عبد الحفيظ، ٢٠٠٣) مجموعة من العناصر والعوامل التي تعمل على إنجاحه وتشمل الآتي:

١- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات، وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها فإن الحاجة ملحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، وتقليص الفجوة بين منتجات المؤسسة وبين سلع وخدمات المؤسسات الأخرى المنافسة.

٢- ضرورة دعم الإدارة العليا، إذ أن تطبيق الهندرة يبدأ من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا. وتبنى الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري لإقناع العاملين بتطبيقه من خلال عمليات التفكير الاستباقي، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات.

٣- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وملاكات بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية، فتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بأساليب عمل جديدة، كما يتطلب قوة عمل فعليه.

٤- التركيز على نوعية وتركيب فرق العمل، إذ تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.

٥- ضرورة التخطيط العلمي والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٧٣-٢٧٤) (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣: ٢٥).



## المبحث الثاني

### دراسات سابقة

١- دراسة حنون ٢٠١٠:

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

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. ولتحقيق هذا هدف تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية قوامها (٤٢٩) فردا تشكل ما نسبته ٢٨% من مجتمع الدراسة. وقد تم معالجة البيانات إحصائيا باستعمال المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جدا (حنون، ٢٠١٠).

٢- دراسة درادكة ٢٠١٨:

(إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة أُستعمل المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٤٥) معاون مدير ومعلم، وتم تحليل البيانات إحصائيا باستعمال معادلة ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لعينتين مستقلتين. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة (درادكة، ٢٠١٨).

## الفصل الثالث



### منهجية البحث وإجراءاته

أولاً/ منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته أغراض البحث.

ثانياً/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠)، والبالغ عددهم (٥٦٣) مدير مدرسة ابتدائية، بواقع (٣١٥) ذكراً و(٢٤٨) إناثي. وذلك بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من قسم التخطيط التربوي/شعبة الإحصاء.

ثالثاً/ عينة البحث:

استعملت معادلة (ستيفن تومسون) لاختيار عينة عشوائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تكونت عينة البحث من (٢٢٩) مدير مدرسة ابتدائية بواقع (١٢٨) ذكراً و(١٠١) إناثي تمثل ما نسبته (٤١%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث.

رابعاً/ أداة البحث:

قام الباحث بإعداد مقياس لتقويم أداء المشرفين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاعتماد على الأدب النظري للموضوع، فضلاً عن نظام وزارة التربية رقم (٣٠) لعام ١٩٧٨، ونظام رقم (١٣) لعام ١٩٧٢. وعليه تكون مقياس البحث من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المجال الأول (إعادة التفكير الأساسي)، والمجال الثاني (إعادة التصميم الجذري)، والمجال الثالث (رفع معدلات الأداء) وبواقع (٨) فقرات لكل مجال.

خامساً/ الصدق الظاهري:

عرض مقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي الإدارة التربوية والمقياس والتقويم بلغ عددهم (١٢) محكماً من ضمنهم مشرف تربوي، لبيان رأيهم وملحوظاتهم في مجالات وفقرات المقياس. واعتمد الباحث على نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من المحكمين معياراً لقبول الفقرة، ومن ثم استخراج دلالتها الإحصائية بواسطة استخراج قيمة اختبار كاي تربيع ومقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢). واتضح أن جميع الفقرات معنوية، وعليه لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

## سادسا/ عينة التحليل الإحصائي:

لغرض حساب الخصائص السايكومترية لمقياس البحث، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (١٣٠) مدير مدرسة ابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية.

## سابعا/ التحليل الإحصائي لفقرات المقياس:

## ١- القوة التمييزية للفقرات:

تم حساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس عن طريق ترتيب درجات أفراد عينة التحليل الإحصائي البالغة (١٣٠) فردا ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أدناها، ومن ثم قسمت هذه الدرجات إلى مجموعتين عليا ودنيا، بحيث تكونت كل مجموعة من (٢٧%) من إجمالي عدد أفراد العينة أي ما يساوي (٣٥) فردا لكل من المجموعتين. وبعد ذلك حسبت قيمة اختبار ت لعينتين مستقلتين بين متوسطي درجات المجموعتين لكل فقرة من الفقرات، وعند مقارنة القيم المستخرجة بقيمة ت الجدولية البالغة (١.٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦٨) تبين أن جميع الفقرات دالة إحصائيا.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم استعمال معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بدرجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، وتحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بدرجة المجال أو المقياس منخفضاً. وقد بينت معاملات الارتباط أن جميع فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٢٨)، إذ جاءت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠.١٧٢)، وهذا يعني أن مقياس البحث يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## ثامنا/ ثبات المقياس:

## ١- طريقة إعادة الاختبار:

وزع مقياس البحث على عينة عشوائية قوامها (٢٠) مدير مدرسة ابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية، وتم إعادة تطبيق نفس المقياس عليهم مرة أخرى بعد مرور فاصل زمني مقداره (١٤) يوماً، وحسبت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مجموع الدرجات التي تم الحصول عليها في مرتي التطبيق، وبلغت قيمة الثبات المحسوب لمقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية (٠,٨٧). وهي قيمة ثبات مرتفعة تدل على استقرار إجابات الأفراد على مقياس البحث.



## ٢- طريقة معادلة ألفا كرونباخ:

جرى حساب معامل الاتساق الداخلي للثبات باستعمال معادلة ألفا-كرونباخ. وبلغت قيمة الثبات المستخرجة للمقياس (٠.٨٢). وهو معامل ثبات مقبول يمكن الاعتماد عليه للتأكد من ثبات مقياس البحث.

## تاسعا/ التطبيق النهائي لمقياسي البحث:

اعتمد الباحث التدرج الخماسي في إعداد بدائل الإجابة على فقرات المقياس (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، تم تصحيحها بالدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي. وتم توزيع مقياس تقويم الأداء على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية على جميع أفراد عينة البحث البالغة (٢٢٩) مدير مدرسة ابتدائية للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠). وعند جمع البيانات أهملت ثلاث استمارات لعدم اكتمالها، بواقع استثمارتين للذكور واستمارة واحدة للإناث. لذا بلغ عدد الاستمارات المشمولة بعملية التحليل الإحصائي (٢٢٦) استمارة بواقع (١٢٧) ذكراً و(١٠٠) إناث، تمثل ما نسبته (٩٨.٧%) من إجمالي الاستمارات الموزعة على عينة البحث.

## عاشرا/ المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم إدخال ومن ثم ترميزها بواسطة الحاسوب عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

١- اختبار كاي تربيع.

٢- اختبار ت لعينتين مستقلتين.

٣- معادلة ألفا- كرونباخ. للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية

٤- اختبار ت لدلالة معامل الارتباط لعينة واحدة.

٥- معامل ارتباط بيرسون.

٦- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها

أولاً/ عرض النتائج وتفسيرها:

الهدف الأول:



(تقويم أداء الشرفيين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية).

لتحقيق هدف البحث تم تحليل استجابات (٢٢٦) مدير مدرسة ابتدائية من الذين أجابوا إجابة كاملة على مقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية، باستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبيان الفقرات والمجالات المتحققة وغير المتحققة، فتعد الفقرة والمجال متحققين إذا حصلوا على متوسط حسابي أكثر من (٣) ونسبة مئوية أعلى من (٦٠%)<sup>٣</sup>. وفيما يأتي بيان لنتائج تحليل بيانات المستجيبين بحسب مجالات المقياس:

١- مجال إعادة التفكير الأساسي:

الجدول (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات مجال إعادة التفكير الأساسي مرتبة تنازليا

مجلة العلوم الأساسية  
للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية

<sup>٣</sup>درجة القطع أو (المحك): هي المتوسط الفرضي لبدائل الإجابة.

$$\frac{\text{المتوسط الفرضي}}{\text{درجة أعلى بديل}} \times 100 = 100 \times \frac{3}{5} \times 100$$



النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرة في المجال	الرتبة
٨٤%	١.١٦	٤.٢١	يوصي إدارة المدرسة بإزالة المعوقات الإدارية قبل الشروع بتنفيذ الأعمال.	٥	١
٨٢%	١.١٠	٤.١٢	يحث مدير المدرسة على وضع وصف دقيق لأدوار ومسؤوليات معاونين والمعلمين لضمان عدم تداخل الصلاحيات.	٦	٢
٧٩%	١.٣٠	٣.٩٣	يؤكد على اخضاع ترتيب المهمة الإدارية عند التنفيذ تبعاً لأهمية المهمة نفسها.	٨	٣
٧٨%	١.٠٩	٣.٨٩	يمنح إدارة المدرسة الاستقلالية الكافية لتأدية أعمالها.	٢	٤
٧٧%	١.١٧	٣.٨٨	يوصي إدارة المدرسة بتحقيق انسيابية عالية في العمل الإداري.	١	٥
٧٤%	١.٠٧	٣.٧١	يشجع إدارة المدرسة على حساب الوقت اللازم لإنجاز كل عملية إدارية.	٣	٦
٧٣%	٠.٩٥	٣.٦٦	يحث إدارة المدرسة على إلغاء الازدواجية في تنفيذ الأعمال.	٤	٧
٧١%	٠.٩٠	٣.٥٣	يحث إدارة المدرسة على تخفيف الرقابة المباشرة على المعلمين وتفعيل الرقابة الذاتية.	٧	٨
٧٧.٢٥	١.٠٩	٣.٨٧			المعدل

وتظهر نتائج الجدول (١) إن جميع فقرات مجال إعادة التفكير الأساسي قد تحققت لكونها حصلت على متوسطات حسابية أعلى من (٣) ونسب مئوية أعلى من (٦٠%)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي قدره (٣.٨٧) بانحراف معياري بلغ (١.٠٩) ونسبة مئوية بلغت (٧٧.٢٥). وهذه النتائج وإن كانت متفاوتة من حيث المستوى إلا أنها تعني بالمجمل أن المشرفين التربويين يؤكدون على إعادة التفكير بنحو أساسي على نبذ الأساليب والطرائق والاستراتيجيات التقليدية في العمل الإداري المدرسي، والانفتاح على الحلول الجديدة بالنحو الذي يضمن جودة العمل وإنسيابيته.

٢- مجال إعادة التصميم الجذري:

## الجدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات مجال إعادة التصميم الجذري مرتبة تنازليا

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرة في المجال	الرتبة
٨٢%	١.٠٧	٤.١٠	يحث إدارة المدرسة على إجراء تغييرات جذرية في العمل الإداري المدرسي كلما دعت الضرورة لذلك.	١	١
٨٠%	١.١٧	٤.٠٣	يسعى إلى التخلي عن الطرائق الإدارية التقليدية.	٢	٢
٨٠%	١.١٩	٤.٠١	يحث إدارة المدرسة على مساندة المتغيرات البيئية.	٢	٣
٧٨%	١.١١	٣.٩٤	يحث إدارة المدرسة على إشراك الملاك الإداري والتعليمي في عملية التغيير.	٥	٤
٧٨%	١.٠٩	٣.٩١	يشجع إدارة المدرسة على الابداع والابتكار.	٤	٥
٦٤%	١.٣٥	٣.٢٠	يعمل على نقل التجارب الإدارية الناجعة إلى إدارة المدرسة.	٦	٦
٦٢%	١.٣٧	٣.١٢	يشجع إدارة المدرسة على استعمال الحاسوب والتقنيات التربوية الحديثة.	٧	٧
٥٨%	١.٥٩	٢.٩٠	يشجع إدارة المدرسة على الأرشفة الالكترونية للسجلات والوثائق الورقية.	٨	٨
٧٢.٧٥	١.٢٤	٣.٦٥			المعدل

وتبين نتائج الجدول (٢) إن جميع فقرات مجال إعادة التصميم الجذري قد تحققت لكونها حصلت على متوسطات حسابية أعلى من (٣) ونسب مئوية أعلى من (٦٠%) ما عدا الفقرة رقم (٨) لم تتحقق فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢.٩٠) بانحراف معياري بلغ (١.٥٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٨%)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي قدره (٣.٦٥) بانحراف معياري بلغ (١.٢٤) ونسبة مئوية بلغت (٧٢.٧٥). وتعني هذه النتائج أن المشرفين التربويين يؤكدون على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المدرسة في حال عدم جدواها وصلاحياتها للمتغيرات البيئية للمدرسة، وعدم الاعتماد على التحسينات الهامشية التي ما أن تنتهي حلولها الوقتية إلا وتعاود المشكلة بالظهور مرة أخرى، إلا أن هناك حاجة ضرورية للاهتمام بعملية الأرشفة الالكترونية للسجلات والوثائق الورقية فهي مقدمة للتحويل نحو الإدارة الالكترونية.

## ٣- مجال رفع معدلات الأداء :

## الجدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات مجال رفع معدلات الأداء مرتبة تنازليا ويتبين من الجدول (٣) إن جميع فقرات مجال رفع معدلات الأداء قد تحققت لكونها حصلت على

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل	الرتبة
٩٢%	٠.٧٥	٤.٦١	يقوم عمل الملاك الإداري والتعليمي استنادا إلى النتائج النهائية لأعمالهم.	٣	١
٩٠%	٠.٨٧	٤.٥٠	يشجع إدارة المدرسة على تفعيل عمل اللجان المدرسية.	٢	٢
٨٥%	٠.٨٤	٤.٢٤	يشجع على العمل التعاوني.	٦	٣
٨٤%	١.٠٧	٤.١٨	يشجع إدارة المدرسة والمعلمين على المشاركة بالدورات التدريبية وورش العمل.	١	٤
٨١%	١.١٥	٤.٠٨	يسهم في وضع حلول إيجابية في حال حدوث أي صراع تنظيمي داخل المدرسة.	٧	٥
٧٩%	١.١٢	٣.٩٤	يشجع مدير المدرسة على تفويض معاونين صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الروتينية والمتكررة.	٨	٦
٧٨%	١.٠٨	٣.٩٢	يعمل على بث روح الطمأنينة في العمل.	٤	٧
٧٨%	١.٢٠	٣.٩٠	يشجع على التنافس الإيجابي بين الملاكات الإدارية والتعليمية.	٥	٨
٨٣%	١.٠١	٤.١٧			المعدل

متوسطات حسابية أعلى من (٣) ونسب مئوية أعلى من (٦٠%)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي قدره (٤.١٧) بانحراف معياري بلغ (١.٠١) ونسبة مئوية بلغت (٨٣%). وهذا يعني أن المشرفين التربويين يؤكفون على زيادة معدلات الأداء للملاكات الإدارية والتعليمية لغرض رفع كفاءة العمل المدرسي.

ويتضح مما سبق أن مجال (رفع معدلات الأداء) جاء بالمرتبة الأولى، يليه مجال (إعادة التفكير الأساسي)، ومن ثم مجال (إعادة التصميم الجذري) بالمرتبة الأخيرة. وبغض النظر عن أي المجالات حصل على مرتبة أعلى، يرى الباحث أن هذه النتائج جاءت لتتناغم مع حاجة المؤسسات التربوية بنحو عام لتحقيق تغيير جذري وجوهري ملموس في طرائق التفكير وأساليب العمل الإداري،

فضلاً عن التقنيات التربوية المستعملة في التدريس، فالمؤسسة التربوية اليوم في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة (التعليمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية) لن تتمكن من القيام بواجباتها ومهامها بالمستوى المطلوب منها وبالسرية الممكنة وبالجودة العليا ما لم تتخلص من الأساليب المتقادمة التي أكل عليها الدهر وشرب. وتتفق هذه النتائج - من حيث تحقق متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية- مع نتائج دراسة (حنون، ٢٠١٠)، ودراسة (درادكة، ٢٠١٨).

#### الهدف الثاني:

(التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في تقييم أداء المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس). لغرض تحقيق هذا الهدف تم تحليل استجابات عينة البحث البالغة (٢٢٦) مدير ومديرة مدرسة ابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية باستعمال اختبار ت لعينتين مستقلتين. والجدول (٤) يوضح نتائج التحليل الإحصائي.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار ت لاستجابات عينة البحث

مقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية	الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت		درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
					المحسوبة	الجدولية			
العمليات الإدارية	ذكور	١٢٧	٨٩.٣١	٥.٧٥	٠.٩٤٠	١.٩٧	٢٢٤	٠.٠٥	غير دالة إحصائياً
	إناث	١٠٠	٨٨.٣٧	٩.٢١					

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة اختبار ت المحسوبة لمقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية بحسب متغير الجنس أصغر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بدرجة حرية (٢٢٤). بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على مقياس تقييم الأداء على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.

وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات عينة البحث (مديري المدارس الابتدائية) على مقياس تقييم أداء المشرفين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية لم تتأثر بنوع جنسهم. ويرى الباحث أن عدم التأثير هذا، ناتج من النضج الوظيفي لمديري المدارس والقدرة على الحكم الصائب على الأمور عن طريق جمع المعلومات ودراستها ومن ثم تحليلها.



### ثانيا/ الاستنتاجات:

يمكن تلخيص الاستنتاجات التي توصل إليها هذا البحث بما يأتي:

- ١- يؤدي المشرفون التربويون مهامهم وواجباتهم على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية عن طريق تغيير طريقة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المدارس الابتدائية لغرض تحقيق معدلات عالية في الأداء المدرسي.
- ٢- لم تتأثر استجابات مديري ومديرات المدارس الابتدائية عند تقويم أداء المشرفين التربويين على وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنوع جنسهم.

### ثالثاً/ التوصيات:

- بالاعتماد على نتائج البحث، يوصي الباحث المشرفين التربويين بحث إدارات المدارس الابتدائية إلى التوجه نحو الأرشفة الالكترونية للوثائق والسجلات والمستندات الورقية وذلك للأسباب الآتية:
- ١- الحفاظ عليها من التلف والتقادم.
  - ٢- سهولة استرجاع الملفات المحفوظة الكترونياً.
  - ٣- الحفاظ على سرية وخصوصية البيانات.
  - ٤- استثمار الحيز المكاني المخصص لحفظ الوثائق الورقية في أمور حيوية أخرى.

### رابعاً/ المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- ١- إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى المشرفين الاختصاصيين.
- ٢- أثر القيادة التحويلية في هندسة العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية

### المصادر

- ١- أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- الحمادي، علي. (٢٠٠٦): الطريق إلى التميز - ١٥ طريقاً لتغيير، ط١، دار ابن حزم، عمان.
- ٣- حمدان، محمد. (٢٠٠٧): مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها، دار كنوز المعرفة، عمان.
- ٤- حنون، نادية مراد. (٢٠١٠): درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.



- ٥- درادكة، أمجد محمود. (٢٠١٨): إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، مجلة دراسات للعلوم التربوية، مجلد ٤٥، العدد ٤.
- ٦- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض.
- ٧- سعيد، صالح عودة. (١٩٩٤): إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، مطبعة الانتصار، طرابلس، ليبيا.
- ٨- صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن.
- ٩- عبد الحفيظ، أحمد صالح عبد. (٢٠٠٣): الهندرة-كيف تطبق منهج الهندرة خطوة بخطوة، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ١٠- عبد الحي، رمزي أحمد. (٢٠٠٧): تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ١١- العتيبي، سعد مرزوق والحمامي، راشد محمد. (٢٠٠٤): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، ١٥-١٧ أيار، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- ١٢- عدوان، عماد عبد الله. (٢٠٠٦): واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- ١٣- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٨): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط١، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤- عقيلي، عمرو وصفي. (٢٠١٣): تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية-الإستراتيجيات الاقتصادية، ط١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦- كاظم، خضير حمود والخرشة، ياسين كاسب. (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، تربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية
- ١٧- اللوزي، موسى. (٢٠٠٢): التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ١٨- مدانات، أوجيني. (٢٠٠٢): الإشراف التربوي لتعليم أفضل، ط٢، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٩- المرجوشي، أيتن محمود سامح. (٢٠٠٨): تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- ٢٠- النجار، صباح مجيد وصالح، احمد علي. (٢٠٠٤): الخصخصة والهندرة وجهان لعملة واحدة ام أحدهما محفز لقيام الآخر، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع ٥١ع.
- ٢١- هاشم، زكي محمود. (١٩٨٩): إدارة الموارد البشرية، ط١، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- ٢٢- وزارة التربية. (١٩٧٢): نظام رقم (١٣)، العراق.



٢٣- وصوص، ديمة محمد. (٢٠١٥): واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبهة من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦، العدد، ١.

24- Bruce, J Smith. (2012): Educational management-Theories and Practices, Prentice-Hall , New Jersey.

25- *Hammer, Michael & Champy, James.* (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York.

26- Harmon, W.S. (2015): business process reengineering-texts and cases, Brooks Cole publishing, pacific grove: California.

27- Steven, William. (2014): business process reengineering, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 4(12), 431- 436.

# JOBS



مجلة العلوم الأساسية  
Journal of Basic Science



Print -ISSN 2306-5249

Online-ISSN 2791-3279

العدد السابع عشر

٢٠٢٣م / ١٤٤٤هـ



مجلة العلوم الأساسية  
للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية