



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية

رسالة أُعدت لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالبة

داليا نبيل محلا

إشراف

الدكتورة أمل عثمان كحيل

الأستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس

دمشق 2026/2025

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي منّ عليّ بفضلله وعلمه وكرمه ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع شكراً يليق بجلالته وعظمته....

ويسعدني ويشرفني أن أتوجه بشكر خاص لقدمتي ومثلي الأعلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة أمل كحيل لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة ولكل ما قدمته لي لإنجازها حيث أغنتها توجيهاتها القيمة.

وأقدم بالشكر إلى رئاسة قسم التربية المقارنة برئاسة الأستاذة الدكتورة سمية منصور وجميع السادة الأساتذة والمدرسين في القسم لما أبدوه من التوجيه والمساعدة والبحث.

والشكر الكبير أيضاً لأستاذتي أعضاء لجنة الحكم الأفاضل مقدرة لهم جهدهم قراءة الرسالة وتقويمها.

وكذلك أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الدكتور وليم عباس لتقديمه الاستشارات الإحصائية لهذا البحث، ومنجي من وقته فله مني جزيل الشكر والتقدير.

الباحثة داليا نبيل محلا

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	فهرس المحتويات
ث	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ب	فهرس الملاحق
ث	ملخص البحث باللغة العربية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
5	أولاً: إشكالية البحث
8	ثانياً: تساؤلات البحث
8	ثالثاً: متغيرات البحث
9	رابعاً: فرضيات البحث
9	خامساً: أهمية البحث
11	سادساً: أهداف البحث
11	سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية
13	ثامناً: حدود البحث
13	تاسعاً: منهج البحث
13	عاشراً: أدوات البحث
13	حادي عشر: المجتمع الأصلي للبحث وعينته
14	ثاني عشر: دراسات سابقة
14	دراسات عربية
21	دراسات أجنبية
25	خلاصة
26	الفصل الثاني: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية
27	تمهيد
27	أولاً: نشأة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
30	ثانياً: مبادئ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

31	ثالثاً: عناصر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
32	رابعاً: أهداف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية
33	خامساً: فوائد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية
34	سادساً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
36	سابعاً: خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
38	ثامناً: مزايا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
40	تاسعاً: متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
41	عاشراً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
43	حادي عشر: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية
44	ثاني عشر: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية
48	خلاصة
49	الفصل الثالث: واقع الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في سورية
50	تمهيد
50	أولاً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية
52	ثانياً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية
54	ثالثاً: إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية
55	رابعاً: معايير التكلفة بإدارة المدرسة الثانوية، ومهام المدير فيها
57	خامساً: مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية
60	سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية
65	سابعاً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية
68	ثامناً: تجليات الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في سورية
70	خلاصة
71	الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية
72	تمهيد
72	أولاً: أهداف البحث الميدانية
72	ثانياً: منهج البحث
73	ثالثاً: مجتمع البحث
73	رابعاً: عينة البحث

75	خامساً: أدوات البحث:
84	سادساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث
84	سابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة:
85	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
86	خلاصة
87	الفصل الخامس: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
88	تمهيد
88	أولاً: نتائج الإجابة على استبانة البحث:
103	ثانياً: نتائج الإجابة على مقابلة البحث
113	ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات
134	رابعاً: خلاصة نتائج البحث الميدانية
137	خلاصة
138	الفصل السادس: تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
139	تمهيد
139	أولاً: مبررات التصور المقترح
140	ثانياً: فلسفة التصور المقترح
140	ثالثاً: أهداف التصور المقترح
141	رابعاً: أسس بناء التصور المقترح
142	خامساً: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية
145	سادساً: مجالات التطوير
154	سابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح
163	ثامناً: مؤشرات تقييم التصور المقترح
157	تاسعاً: توصيات
165	خلاصة
166	الفصل السابع: المراجع
167	أولاً: المراجع العربية
174	ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى
38	الجدول (1): مزايا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
73	الجدول (2): توزع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث
76	الجدول (3): بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة
77	الجدول (4): معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة
78	الجدول (5): معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه
80	الجدول (6): معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة
80	الجدول (7):الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة
82	الجدول (8):معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي (ألفا-كرون باخ، والتجزئة النصفية)
83	الجدول (9): معيار الحكم على درجة أهمية المتطلب الواردة في الاستبانة والقيم الموافقة له
89	الجدول (10): ترتيب المجالات من الأعلى إلى الأدنى
90	الجدول (11): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال التخطيط الاستراتيجي
93	الجدول (12): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا
95	الجدول (13): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال مرونة الهيكل التنظيمي
97	الجدول (14): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات
99	الجدول (15): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات
103	الجدول (16): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال التخطيط الاستراتيجي
106	الجدول (17): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال الالتزام ودعم القيادة العليا
107	الجدول (18): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال مرونة الهيكل التنظيمي

109	الجدول (19): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال تكنولوجيا المعلومات
111	الجدول (20): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال تمكين العاملين
113	الجدول (21): الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية
115	الجدول (22): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية
118	الجدول (23): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية
118	الجدول (24): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية
121	الجدول (25): الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية
122	الجدول (26): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية
125	الجدول (27): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية
125	الجدول (28): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية
127	الجدول (29): نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة
130	الجدول (30): نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى
88	الشكل (1): المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق
129	الشكل (2): المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير نوع المدرسة
133	الشكل (3): المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى
180	الملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين
181	الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الأولية
188	الملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية
195	الملحق رقم (4): المقابلة بصورتها الأولية
198	الملحق رقم (5): المقابلة بصورتها النهائية
201	الملحق رقم (6): تسهيل مهمة الطالبة
202	ملخص البحث باللغة الاجنبية

ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بالاطلاع على أهم ما نُظِرَ في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأدب التربوي المعاصر من حيث (مفهومها ومبادئها، وأهدافها، وأبعادها، وخصائصها، ومزاياها، معوقاته)، وتبسيط الضوء على تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية، وتمثلت الأهداف التطبيقية في تعرف واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتعرف مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي ودراسة دلالة تأثير المتغيرات (الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي)، في تحديد واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتكون المجتمع الأصلي للبحث من (109) مديراً وعينة البحث من (79) مديراً موزعين على (60) مدرسة رسمية، (19) مدرسة خاصة. كما اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (30) مديراً بهدف تطبيق بطاقة مقابلة، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت بالآتي:

درجة الموافقة على الاستبانة الكلية كانت منخفضة بمتوسط حسابي 1.94 أي ان واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس كان منخفضاً.

كما بينت نتائج اختبار صحة الفرضيات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات إجابة العينة على الاستبانة الكلية ومجالاتها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات إجابة العينة على الاستبانة الكلية ومجالاتها تبعاً لمتغير نوع المدرسة. وتمثلت أهم المقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس بالتدريب على إعداد الخطة المدرسية

وتشخيص الواقع المدرسي قبل البدء بالخطوة. وتحدد المقترحات في مجال الالتزام ودعم الإدارة بتوفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتوفير نظام معلومات موحد للمدارس الثانوية العامة. وتركزت أهم المقترحات في مجال تكنولوجيا المعلومات بالتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوفير بنية تحتية تقنية. ،أما في مجال تمكين العاملين فقد ركزت المقترحات على تفويض الصلاحيات وبناء القدرات.

تتمثل أبرز التصورات المقترحة لتطوير المدرسة الثانوية العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس في مجالات رئيسية عدة ففي مجال التخطيط الاستراتيجي، تم اقتراح إعداد الخطة المدرسية بناءً على تحليل دقيق للواقع باستخدام بيانات الغياب، التحصيل، السلوك، الموارد، واحتياجات العاملين، وتحديد أولويات قليلة وواضحة في الخطة المدرسية بدلاً من وضع أهداف كثيرة يصعب تنفيذها وفي سياق التزام ودعم الإدارة العليا تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد مداخل تطوير الإدارة المدرسية، إعداد دليل إجرائي رسمي يوضح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخطوات تطبيقه في المدرسة الثانوية، أما في مجال مرونة الهيكل التنظيمي إعادة تنظيم العمل المدرسي حول العمليات الأساسية لا حول المسميات الوظيفية فقط، تشكيل فرق عمل مرنة متعددة الاختصاصات لمعالجة مشكلات الغياب، التحصيل، السلوك، التحول الرقمي، والتواصل مع أولياء الأمور .وفيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، تتجلى الآليات في توفير الحد الأدنى من البنية التحتية الرقمية في المدارس الثانوية، وخاصة أجهزة الحاسوب والإنترنت والطابعات والمساحات الضوئية، إنشاء قاعدة بيانات مدرسية موحدة ومحدثة تكون أساساً للتخطيط والمتابعة واتخاذ القرار . وبالنسبة لتمكين العاملين تم اقتراح تدريب المعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا المدرسية، وخاصة الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، التقارير الرقمية، والأرشفة الإلكترونية. تنمية مهارات العاملين في العمل الجماعي وحل المشكلات واتخاذ القرار .

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح - تطوير - مدارس التعليم الثانوي - أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية - مدير المدرسة، العمليات الإدارية في التعليم الثانوي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية البحث

ثانياً: تساؤلات البحث

ثالثاً: متغيرات البحث

رابعاً: فرضيات البحث

خامساً: أهمية البحث

سادساً: أهداف البحث

سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

ثامناً: حدود البحث

تاسعاً: منهج البحث

عاشراً: أدوات البحث

حادي عشر: المجتمع الأصلي للبحث وعينته

ثاني عشر: دراسات سابقة

خلاصة

يشكل التعليم حجر الأساس في التنمية البشرية للمجتمعات، وهو القاعدة الأساسية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والارتقاء بأداء المجتمعات، ويشهد التعليم منذ عقود تحولاً رقمياً مستمراً، إلا أنه تسارع بشكل ملحوظ خلال جائحة كوفيد 19، عندما تحولت العديد من الأنظمة التعليمية إلى التعليم عن بُعد. ويتسم هذا التحول باعتماد أنظمة معلومات الطلاب، ومنصات التعلم الإلكتروني، واستخدام الأجهزة الرقمية في الفصول الدراسية، وهذا التحول يستلزم تغييراً جذرياً في بعض العمليات التعليمية والإدارية في مرحلة التعليم الثانوية، حيث تُدمج التكنولوجيا ليس فقط كأداة بل كوسيلة لإعادة صياغة منهجيات التدريس وعمليات التعلم والمنظومة التعليمية ككل، حيث تُعد مرحلة التعليم الثانوي هي آخر مراحل السلم التعليمي قبل الجامعي، ويتم بها إعداد الطلبة لحياتهم الجامعية والمهنية، فهي صلة الوصل بين التعليم الجامعي وقبل الجامعي، يتم بها إكسابهم العديد من المهارات، كالقدرة على التعلم المستمر، ودخول سوق العمل، وتكوين شخصياتهم بشكل يجعلهم قادرين على الإنتاجية، ويقع على عاتق الإدارة المدرسية الثانوية العامة مسؤولية إعدادهم لحياة الحاضر والمستقبل، وبما أن تطور التربية يتوقف على تطوير الإدارة فيها، فإن تطوير التعليم الثانوي يعتمد على نجاح إدارة مدرسته من خلال اتباع أنماط إدارية حديثة والتنفيذ الصحيح للمهام. ومن هنا ترى الباحثة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الثانوي ليست غايةً تقنية، بل وسيلة لإعادة المدرسة إلى غايتها. إنها عملية جراحية كبرى في جسد المؤسسة لإزالة الأنسجة البيروقراطية المتصلبة، فتتدفق الطاقة والموارد إلى القلب والدماغ: التعليم والتعلم. إن التحول ليس سهلاً، لكنه لم يعد ترفاً، ففي عصر تتسارع فيه التغيرات، تقف المدرسة الثانوية بين مفترق طرق: إما أن تظل أسيرة إجراءات صُممت لعصر الورق والحبر، أو أن تتحول إلى مؤسسة رشيقة، ذكية، مرنة، تركز على خلق القيمة لمتلقي الخدمة (الطالب) وشريكه (ولي الأمر)، وتمكّن صانع القيمة الأساسي (المعلم) من أداء مهمته دون عوائق. وتقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية حيث تعد العمليات الإدارية محور الاهتمام والبحث والتركيز وليس الأشخاص والإدارات. (عبد الوهاب، 2018، 205)، فتوظيف مبادئ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة المدرسة مهماً، لما يحققه من دور كبير في تطوير أداء مديري المدارس في مجال التخطيط واستخدام التكنولوجيا

وتمكين العاملين، كما يقضي أسلوب هندسة العمليات الإدارية على العشوائية في الممارسات التربوية وهذا يؤدي إلى تحسين أداء مديري المدارس بالإضافة إلى خلق ثقافة عمل قائمة على الإبداع والابتكار والانفتاح على الأفكار المتجددة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعد أهم مهارات إعادة هندسة العمليات الإدارية الأمر الذي يتطلب من مديري المدارس أن يكونوا نموذجاً لاستخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية.

واستشعاراً بأهمية الدور الحيوي لتطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة، اتجهت العديد من المؤسسات التعليمية في العالم إلى تطبيق هذا الأسلوب في إدارتها المدرسية مستخدمةً التحول الرقمي بوصفه عملية بناء للنظم والإجراءات الإدارية وليس مجرد إدخال للحاسب والإنترنت. حيث تعتبر تجربة سنغافورا من أبرز النماذج العالمية في تطوير التعليم الثانوي من خلال: تبني نظام مركزي فعال مع مرونة محلية واستخدام التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات الإدارية مثل التقييم، والتسجيل، والتركيز على التعلم المتمركز حول الطالب، مع إعادة تصميم المناهج لتطوير مهارات القرن الواحد والعشرين مثل التفكير النقدي والابتكار، وإصلاحات في إدارة المعلمين باعتماد التدريب المستمر وتقييم أداء محكم ومجتمعات تعلم مهنية داخل المدرسة. (Hogan & Gopinathan, 2022). أما في فنلندا يتركز أسلوب هندسة العمليات الإدارية في الثقة واللامركزية مع إعادة تصميم العمليات الإدارية، حيث تعد فنلندا نموذجاً عالمياً في جودة التعليم الثانوي وتعتمد في تطويره على مبادئ هندسة العمليات الإدارية منذ تسعينيات القرن الماضي من خلال: تقليل البيروقراطية ومنح المدارس والمعلمين استقلالية كبيرة في المناهج والتقييم. والتركيز على التطوير المهني المستمر للمعلمين. وتبني التعلم النشط المتمركز حول الطالب، واستخدام التكنولوجيا لدعم التعليم عن بعد وخاصة في الازمات مثل كوفيد 19. حيث اعتمدت فنلندا على التحول الرقمي كأداة لهندسة العمليات الإدارية مثل: تطوير منصات رقمية تدعم إدارة التعلم على جميع المستويات، واعتمدت سياسات شاملة لدمج الأدوات الرقمية في الإدارة المدرسية حتى (2027)، وركزت على المساواة في فرص التعلم من خلال التحول الرقمي (Husein, Sweis & Abdallah, 2025).

أما على الصعيد المحلي، قامت وزارة التربية والتعليم بعدد من الإجراءات اللازمة لتطوير نظام التعليم منها (مشروع التعلم عن بعد، المدارس الافتراضية، نظام إدارة المعلومات التربوي EMIS ، نظام إدارة معلومات المدرسة المتكامل SIMIS) (وزارة التربية والتعليم، 2022، 95-105). وقد نال موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرحلة التعليم الثانوي اهتمام الباحثين في الدول الأجنبية كدراسة أوبونا وآخرون (Obona et al, 2025). وأوصت بتدريب مديري المدارس الثانوية على استخدام نظم المعلومات لتحسين أدائهم الإداري . وعلى المستوى العالم العربي تناول العديد من الباحثين موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية كلٌّ حسب رؤيته فمنهم من ركز على معوقات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كدراسة صندوق وآخرون (2021) التي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ضعف البنية التقنية ومقاومة التغيير، وكذلك دراسة الخطيب وأبو خيران (2024)، التي أكدت أن المعوقات المادية والإدارية هي التي تحول دون تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ومنهم من ركز على متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كدراسة الشمري (2021) ودراسة دنقل (2021) وغلان (2022). التي توصلت إلى مجموعة من متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تناول آخرون واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كدراسة صميلي. (2018). ودراسة غنام (2020)، وتناول باحثون آخرون نماذج مقترحة لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام كدراسة الجريدة وآخرون (2025) ودراسة حامد ومراد (2020)، ودراسة غلام (2022) التي توصلت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق وعلى اعتبار أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يمثل أسلوباً إدارياً معاصراً في الإدارة التربوية، تبنته العديد من الأنظمة التربوية في الدول الأجنبية مثل سنغافورة، فنلندا، وتتجه سورية لتطبيقه في ظل المشروع الوطني للإصلاح الإداري، الذي تم إطلاقه في 20/6/2017م، بهدف تحديث بنية الإدارة العامة وتحسين جودة الخدمات الحكومية، عبر مركز دعم وقياس الأداء الإداري الذي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات.

فقد نظمت وزارة التنمية الإدارية برنامجاً تدريبياً في نيسان 2026، بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية . الهندرة" للعاملين في القطاع العام. وهدف البرنامج إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات العامة، وتناول تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وإعداد خطط عملية لتحسين الإجراءات داخل الوزارات .

أولاً: إشكالية البحث

انطلاقاً من سعي وزارة التربية والتعليم في سوريا للتميز، فقد قامت بجهود لتطوير التعليم ابتداءً من تطوير المناهج بالاطلاع على أحدث المناهج العالمية، وتحسين البنى التحتية للمدارس والاهتمام بالفاقد التعليمي الذي نشأ خلال سنوات الحرب، لكن على الرغم من الجهود التي بذلتها، وتبذلها وزارة التربية والتعليم، لتطوير التعليم الثانوي والإدارة المدرسية، إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من الصعوبات، كمركية النظام التربوي، وما ينتج عنه من تقييد العمل الإداري في ظل إجراءات روتينية وورقية كثيرة، وهيكل تنظيمي هرمي، إضافة لنقص الكفاءات الإدارية التوجيهية لدى الإدارة التربوية. (وزارة التربية، 2015، 64). كما أن من خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم ومشاركتها كمدربة في عدد من الورشات التربوية لاحظت العديد من التحديات المتزايدة نتيجة التغيرات المعرفية والتكنولوجية، والاجتماعية، مثل ضعف كفاءة بعض الإجراءات الإدارية، بطء اتخاذ القرار، زيادة الأعباء الورقية، محدودية توظيف التكنولوجيا، ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، والحاجة إلى تحسين جودة المخرجات. ومن هنا تظهر أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها مدخلاً تطويرياً يهدف إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة تصميمها بصورة تحقق تحسينات جوهرية في الأداء، مثل السرعة، الجودة، خفض التكلفة، رضا المستفيدين، وتحسين نتائج الطلاب. ومن جانب آخر حظي موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية باهتمام الكثير من الباحثين وتناولته العديد من الدراسات المحلية من جوانب مختلفة ومن هذه الدراسات نذكر (دراسة غنام 2020 سوريا) بعنوان "واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية في وزارة التربية" والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية

(الهندرة) وبين الأداء المؤسسي في الإدارة المركزية بوزارة التربية. و(دراسة علي، 2017 سوريا) بعنوان "ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية". التي أوصت بضرورة تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة من أدوات تطوير العمل الإداري.

ويضاف إلى ما سبق ما أفادته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في الفترة الواقعة من (2024/9/18 ولغاية 2024/10/3 م)، على شكل مقابلة مقننة مع عدد من مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (12) بهدف تعرف واقع الإدارة المدرسية، ووجهت الباحثة إليهم الأسئلة المفتوحة الآتية:

- ما الأساليب الإدارية المطبقة في مدرستك؟
 - هل يمتلك المدير مهارات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وماهي هذه المهارات؟
 - ما أهم المشكلات التي تواجهك في الإدارة؟
 - هل يتوافر برامج تدريبية تتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ونلاحظ الإجابات جاءت على النحو الآتي:

م	الإجابة	النسبة المئوية
جواب السؤال الأول	أسلوب التعامل الديمقراطي	40%
	أسلوب التعامل الإنساني	70%
	أسلوب الحر في التعامل	60%
جواب السؤال الثاني	نعم	
	مهارات حل المشكلات	12%
	إدارة التغيير	25%
	استخدام التكنولوجيا	15%

20%	مهارات التفكير الاستراتيجي	
25%	التفكير الابتكاري	
95%	المركزية الشديدة	جواب السؤال الثالث
80%	تضارب التشريعات والقوانين	
75%	انتشار ظاهرة اللامبالاة	
100%	لا	جواب السؤال الرابع

مما سبق نجد ضعف خلفية ثقافية إدارية بأحدث الأساليب، وخاصةً أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وضعف مهارات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يجعلهم غير قادرين على ممارسة أدوارهم الإدارية والقيادية، وتفاقم المشكلات التي تواجههم مثل المركزية الشديدة وتضارب التشريعات. ما يوضح لنا أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير مدارسنا لتكون قادرة على تنشئة جيل مبدع ومبتكر متهيئاً للمستقبل من خلال إدارة غير تقليدية، إدارة حديثة فعالة ميسرة تستطيع من خلال قيادته للعملية التعليمية أن تواكب التغيرات المحلية والعالمية (كحيل، 2015، ص200)، وعلى اعتبار أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يشكل مدخلاً مهماً لتطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية التي تشكل حلقة هامة ضمن حلقات التعليم ما قبل الجامعي، ولكونها البوابة لدخول المرحلة الجامعية وما يتعلق بها من مهام كبيرة وقرارات حساسة. يأتي البحث الحالي بهدف تشخيص واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير الواقع في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالإجابة عن السؤال الآتي: (ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية).

ثانياً: تساؤلات البحث

تتحدد تساؤلات البحث بالآتي:

1-2 ما أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم النشأة، المبادئ، العناصر، الأهداف، الفوائد،

الخصائص، المزايا، المتطلبات، المعوقات؟

2-2 ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية من حيث (أهدافه، وأهميته، إدارته، والعوامل

المؤثرة فيه)؟

3-2 ما واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

4-2 ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام؟

5-2 ما دلالة تأثير المتغيرات (سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي) في

تحديد واقع أداء مديري التعليم الثانوي وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

6-2 ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات

الإدارية؟

ثالثاً: متغيرات البحث

وتشمل ما يأتي:

1-3 المتغيرات المستقلة: وتشمل:

- عدد سنوات الخدمة الإدارية: من سنة إلى خمس سنوات، من ستة إلى عشر سنوات، إحدى عشرة سنة فما فوق.
- عدد الدورات التدريبية: من واحد إلى ثلاث دورات، من أربع إلى ست دورات، أكثر من ست دورات.
- نوع المدرسة: رسمية وخاصة.
- المؤهل العلمي: إجازة جامعية، دراسات عليا.

2-3 المتغيرات التابعة تشمل:

- واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام محافظة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يقاس بدرجة إجابات عينة البحث من مديري تلك المدارس على استبانة واقع أداء أسلوب إعادة هندسة المعلومات.
- مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق والتي تقاس بدرجة إجابات عينة البحث من مديري تلك المدارس على المقابلة.
- تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، من وجهة نظر مديري المدارس.

رابعاً: فرضيات البحث

تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05):

- 1-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.
- 2-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- 3-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

خامساً: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:

- 1-5 الأهمية النظرية:

1-5-1 كونها دراسة تتعرض لأحد القضايا المعاصرة في مجال التعليم الثانوي والتي تمثل بعداً جديداً في مجال تطوير أداء المديرين وتدريبهم على أحدث الأساليب الإدارية، وبالتالي تواكب الجهود الإبداعية إلى تطوير الإدارة المدرسية في إطار تراكم المشكلات التي تعاني منها ولا تجدي معها الحلول التقليدية.

1-5-2 أهمية موضوع هندسة العمليات الإدارية وحداثته إذ يعد من الموضوعات التي طبقت حديثاً في الدول الأجنبية، وبعض الدول العربية، وأسهمت في تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها في العمل.

1-5-3 الدور الهام الذي يمكن أن يقوم به أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الإدارة في مدارس التعليم الثانوي العام من خلال تقديم تصور وآليات عمل تعزز من قدرة مدير المدارس على تحسين أدائهم مما ينعكس على جودة مخرجات التعليم الثانوي.

2-5 الأهمية التطبيقية تتحدد الأهمية التطبيقية للدراسة وفق ما يلي:

1-2-5 وزارة التربية:

- يفيد هذا البحث صانعي السياسات التعليمية في اتخاذ القرارات اللازمة حول تفعيل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال وضع تصور وفق هذا الأسلوب للنهوض بالأداء الإداري في التعليم الثانوي العام.
- لفت نظر القائمين على مؤسسات التعليم الثانوي من إداريين وتربويين إلى إصلاح النظام التعليمي، تحسينه في ضوء تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1-2-5-2 مديرو المدارس: الارتقاء بعمل مديري مدارس التعليم الثانوي وذلك بتعزيز فهمهم لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1-2-5-3 الباحثون: الاستفادة من الأدلة والمواد البحثية التي ستقدمها الدراسة الحالية، وتشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية تتمحور حول تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم بشكل عام (الأساسي، الجامعي) وضرورتها في النهوض بمؤسساتنا التربوية.

سادساً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث بما يلي:

1-6 تعرف الإطار الفكري لإعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث (نشأتها، مبادئها، عناصرها، أهدافها، فوائدها، خصائصها، مزاياها، متطلباتها، معوقاتها).

2-6 الاطلاع على واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية من حيث (أهميته أهدافه، مؤشرات، والعوامل المؤثرة فيه..).

3-6 دراسة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4-6 تعرف مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي العام.

5-6 دراسة دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة) في تحديد واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6-6 توصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

نعرض فيما يلي مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

1-7 تصور مقترح (Proposed Framework)

يعرف بطاح (2021) التصورات المقترحة بأنها: توجيهات وإرشادات وأسس وإجراءات وحلول مقترحة للسلوك التربوي لدى مديري المدارس. (ص7). وتعرف الباحثة التصور المقترح بأنه: مخطط مستقبلي لتطوير المدرسة الثانوية العامة وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعاده متضمن عدد من الإجراءات التنفيذية في مجالات (التخطيط الاستراتيجي، الالتزام ودعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين).

2-7 التطوير (Development)

النمو التدريجي الذي يحدث نتيجة سلسلة متعاقبة من التغيرات (العساس، 2021، ص.83).

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه: عملية منظمة تسير وفق خطوات محددة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء مديري المدارس بهدف الوصول إلى مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المدرسة.

3-7 مرحلة التعليم الثانوي العام: (Secondary Education): هي مرحلة تلي مرحلة التعليم الأساسي، ومدتها ثلاث سنوات، تبدأ من الصف الأول الثانوي وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي، وهي مجانية. (وزارة التربية، 2016، 1) وتتبنى الباحثة تعريف وزارة التربية.

4-7 أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية: (Business Process Re-engineering):

تعرفه صميلي (2018): بأنه إعادة التفكير في أسلوب العمل المتبع في المدارس الثانوية وتقديم أفكار مبتكرة وذلك من خلال إجراء تغيير جذري يستهدف تفعيل وزيادة العمليات ذات القيمة المضافة باستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء الحاسمة كالتكلفة والسرعة والخدمة والجودة.

وتعرف الباحثة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها أسلوب إداري يهدف إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية، والتعليمية داخل المدرسة الثانوية العامة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في جودة الأداء المدرسي، وسرعة إنجاز العمل، وفاعلية استخدام الموارد، ورضا الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور.

5-7 العمليات الإدارية في التعليم الثانوي: هي إجراءات إدارية وتربوية مترابطة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم، وتمارسها المدرسة الثانوية لضمان جودة الأداء المدرسي وتحقيق مخرجات تعليمية تلئم احتياجات الطالب وسوق العمل. (حباشي، 2021، 690). وتعرف الباحثة العمليات الإدارية في التعليم الثانوي بأنها مجموعة من الأنشطة والمهام المنظمة التي تمارسها الإدارة المدرسية وفراد العمل داخل المدرسة

الثانوية بهدف التخطيط للعمل التعليمي والتربوي، وتوجيه العاملين والطلاب ومتابعة الأداء، وتقييم النتائج، واتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف التعليم الثانوي.

ثامناً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي بـ:

- 1-8 **الحدود العلمية:** حيث يهدف البحث إلى رصد واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام ووضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 2-8 **الحدود المكانية:** تمثلت في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
- 3-8 **الحدود البشرية:** شملت مديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- 4-8 **الحدود الزمنية:** أجري البحث الحالي في الفترة الزمنية 2024-2025 وقد تم تطبيق البحث ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2024-2025.

تاسعاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها ومعرفة العوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (العساف، 2006، 96) واستندت الباحثة في اختيارها هذا المنهج لمناسبته لطبيعة هذا البحث فهو وصفي تحليلي سيقوم بجمع البيانات والمعلومات النوعية وتحليلها لتعرف واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عاشراً: أدوات البحث

استخدمت الباحثة الأدوات الآتية: - الاستبانة: موجهة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام الرسمي والخاص في مدينة دمشق لتشخيص واقع أداء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تلك المدارس.

- المقابلة: تم إجراء مقابلة مفتوحة مع (30) من المديرين في مدارس التعليم الثانوي العام لتحديد مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حادي عشر: المجتمع الأصلي للبحث وعينته

تكون مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق والبالغ عددهم (109) مديراً ومديرةً (الدليل الإحصائي الصادر عن مديرية التربية في دمشق 2024)

تكونت عينة البحث الأساسية من (79) مديراً موزعين على (60) مدرسة رسمية و(19) مدرسة خاصة.

ثاني عشر: دراسات سابقة

ركزت الدراسات الحالية على الدراسات الخاصة بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات التعليمية:

دراسات عربية

1- دراسة أبو كريم السعودية 2016 بعنوان "تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس ووضع تصور مقترح للتغلب على هذه المعوقات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس السعودية يواجه عدة صعوبات.

2- دراسة الرشيد الكويت 2017 بعنوان "معيقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت". وتمثلت أهداف الرسالة التعرف إلى المعوقات الإدارية المختلفة (البشرية، التقنية، المالية) التي تواجه مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ولعل أهمها:

- لا توجد اختلافات بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى أي متغير من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة الإدارية.

- وجود فروق بين متوسطات تقديرات المديرين والمديرات لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مجال المعوقات البشرية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

3- دراسة علي سوريا 2017 بعنوان: "ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة". يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية والتعرف على الفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات الآتية: (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). أداة البحث استبانة مؤلفة من 94 فقرة موزعة إلى سبع مجالات. طبقت الاستبانة على عينة مؤلفة من 380 عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كلية جامعة تشرين. أظهرت النتائج أن درجة استخدام كل مجال من مجالات العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حصل على تقدير منخفض بحسب آراء أفراد عينة البحث وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع العمل لصالح العمل الإداري ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الأعلى وظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية كما قدم البحث مقترحات منها تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة من أدوات تطوير العمل الإداري في جامعة تشرين.

4- دراسة خطاب مصر 2017 بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني". هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني (دراسة ميدانية في محافظة

أسيوط) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها أن تطبيق الهندرة ليس بالأمر السهل، بل يتطلب تدريباً مناسباً للعاملين على أدوارهم المنتظرة وفهم خطوات تطبيقها وما تعترضها من تحديات ثقافية وأكاديمية متنوعة بالإضافة إلى ضرورة اختيار مديري المدارس وفقاً لمعايير الكفاية العلمية والإدارية وإعدادهم ليكونوا عوامل مساعدة في نجاح أي تغيير تربوي مفيد في مدارسهم وضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة الهندسة الإدارية لدى العاملين والحرص على إنشاء فريق خاص بالهندسة الإدارية في المدارس.

5- دراسة صميلى السعودية 2018 بعنوان: "واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من 316 معلمة وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها جاءت مرتفعة.

6- دراسة عمرو 2018 بعنوان: "مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العمليات الإدارية الحالية لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ومن ثم تقديم مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي واستخدم أداة الملاحظة في جمع البيانات وإجراء المقابلات شبه المهيكلة. تكونت الدراسة من مجتمعين دراسيين منفصلين: مجتمع رؤساء الأقسام الخمس الممكن من عشرين رئيس والمجتمع الثاني مجتمع الخبراء في العمليات الإدارية كانت العينة قصصية وعددها 8 مدرء مدارس و5 سكرتارية وخلصت الدراسة إلى الخروج بالمقترح النهائي للتصميم الجديد للعمليات يمكن تطبيقه على العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل.

7-دراسة غنام (2020)، سورية: بعنوان: "واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الأداء

المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية بوزارة التربية". هدف البحث إلى تعرف مستوى واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية بوزارة التربية. ومستوى الأداء المؤسسي في الإدارة المركزية بوزارة التربية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة الهندرة، واستبانة الأداء المؤسسي). وشملت عينة البحث (468) عاملاً وعاملة في الإدارة المركزية بوزارة التربية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين الأداء المؤسسي في الإدارة المركزية بوزارة التربية.

8-دراسة حامد ومراد 2020 بعنوان "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية بمصر في

ضوء تحديات العصر الرقمي". هدفت الدراسة إلى تعرف الواقع الحالي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية بمصر من وجهة نظر المديرين والإداريين بمحافظة الفيوم، واعتمدت المنهج الوصفي شملت نتائج الدراسة خمس مجالات وهي (التخطيط الاستراتيجي، التزام ودعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين).

والتوصل إلى تصور مقترح ليكون دافعاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي.

9-دراسة دنقل 2021 بعنوان: "متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس

التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان". أجريت هذه الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان وهدفت إلى التعرف على ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر ومتطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في محافظة أسوان ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة وتكونت عينة البحث من 185 من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل بإدارات مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة أسوان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات تتعلق

بآليات التغلب على معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدرسة التعليم الثانوي العام.

10- دراسة الشمري 2021 السعودية بعنوان: "متطلبات تطبيق هندرة الجامعات السعودية في ضوء تحديات العصر الرقمي". تهدف هذه الدراسة إلى دراسة متطلبات تطبيق هندرة الجامعات السعودية في ضوء تحديات العصر الرقمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لمعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق الهندرة في الجامعات.

أظهرت نتائج الدراسة تفوق محور متطلبات إعادة هندرة العمليات الأكاديمية على محور متطلبات إعادة هندرة العمليات الإدارية وانتهت الدراسة بوضع عدد من التوصيات التي من شأنها تدعيم متطلبات الهندرة المتوافرة وتوفير متطلبات الهندرة الغير متوافرة على المحورين الإداري والأكاديمي.

11- دراسة صندوق وآخرون 2021 فلسطين بعنوان: "معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس". هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية ومستوى المدرسة على معوقات الهندرة. مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس والبالغ عددهم 49 مديراً ومديرة وتم تبني استبانة ريحان 2014 لتوافقها مع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى مدير المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

12- دراسة أبو عيشة (2022) فلسطين بعنوان: "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي بالاعتماد على المصادر الأولية والثانوية للبيانات، واستخدمت

الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغت (186) مفردة من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين بالجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين لإعادة هندسة العمليات الإدارية - من وجهة نظر العينة- حصل على متوسط كلي بلغ (3.91 من 5) أي بدرجة تطبيق (كبيرة) .

13- دراسة الشهري السعودية 2022 بعنوان: "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في تحقيق جودة التعليم عن بعد في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والكشف عن متطلبات إعادة الهندسة الإدارية التنظيمية والبشرية والمادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة من (495) قائدة ومعلمة. أظهرت النتائج أن واقع العمليات الإدارية في التعليم عن بعد جاء بدرجة كبيرة، وكان أعلى الأبعاد هو التوجيه، وأقلها التخطيط. كما جاءت أهمية متطلبات إعادة الهندسة الإدارية بدرجة كبيرة جدًا. وأوصت الدراسة بتوفير تجهيزات تقنية متكاملة، ومنصة موحدة للعمليات التعليمية والإدارية، ولوائح واضحة لتنظيم التعليم عن بعد.

14- دراسة غلام العراق 2022 بعنوان: "درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر معاونيهم في محافظ بغداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق الاستبانة على عينة تكونت من 200 معاون ومعاون وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم كانت متوسطة.

15- دراسة الدرويش سوريا 2023 بعنوان: "متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء مدخل الهندرة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء مدخل الهندرة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق. تكونت العينة من 61 مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. أظهرت النتائج أن متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء الهندرة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط 4.02، وجاء ترتيب المتطلبات كما يلي: المتطلبات الإدارية أولاً، ثم المادية، ثم البشرية، ثم التقنية. كما ظهرت فروق تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

16- الخطيب وأبو خيران فلسطين 2024 بعنوان: " معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين". هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على عينة مكونة من 73 من المديرين ونواب المديرين والمساعدات الإداريين. أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات جاءت بالترتيب: المعوقات المادية بدرجة عالية، ثم المعوقات الإدارية بدرجة عالية، ثم المعوقات البشرية بدرجة متوسطة، ثم المعوقات التقنية بدرجة متوسطة. كما أوصت الدراسة بتطوير عمل الإدارة المدرسية، ونشر مفهوم الهندرة، وزيادة المخصصات المالية للوسائل التكنولوجية والبحوث المرتبطة بها .

17- دراسة الغش وحلاق 2024 سوريا بعنوان: "درجة ممارسة هندرة المؤسسات وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية دمشق". هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى درجة ممارسة هندرة المؤسسات من وجهة نظر العاملين في مديرية تربية دمشق. ومستوى التمكين الإداري الوظيفي لديهم. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة الهندرة، واستبانة التمكين الإداري الوظيفي للعاملين). إذ بلغ عدد العينة (193) عاملاً وعاملة في مديرية تربية دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة هندرة المؤسسات وبين مستوى التمكين الإداري الوظيفي للعاملين في مديرية تربية دمشق..

18- دراسة الجرايدة وآخرون سلطنة عمان والأردن. 2025 بعنوان: "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام". هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقه وقابليته للتطبيق. تضمن النموذج النهائي 73 معياراً موزعة على 6 أبعاد رئيسية، وجرى عرضه على 20 خبيراً ومختصاً من الجامعات ووزارات التربية والتعليم في الأردن وسلطنة عمان للعام الدراسي 2026/2025. وتوصلت الدراسة إلى صلاحية النموذج للاستفادة منه في إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العام .

دراسات أجنبية

تناولت الباحثة من الدراسات الأجنبية دراسات ترتبط بفكرة إعادة تصميم العمليات ونظم المعلومات. حيث تشير الدراسات الأجنبية الحديثة إلى أن تطوير التعليم الثانوي في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية يرتبط بدرجة كبيرة بإعادة تصميم نظم المعلومات المدرسية، ورقمنة السجلات، وتبسيط الإجراءات، وتكامل البيانات، وتحسين الاتصال، ودعم القرار الإداري.

1-دراسة ابزيم، اوبي (Ibezim& Obi,2013) نيجيريا: **"Re-engineering university education through strategic information management"**

"إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية"، وهدفت إلى التعرف على التجربة النيجيرية في إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية ولتحقيق الهدف استخدم المنهج المسحي وطبقت أداة الاستبانة على عينة بلغت 661 من مديري المعلومات في وحدات نظام المعلومات وتحليل البيانات باستخدام الانحراف المعياري، و تحليل التباين ANOVA، كشفت النتائج أن العمليات الحيوية (التدريس، والتعلم، والبحوث، وإدارة الجامعة) لم تتم إعادة هندستها بواسطة إدارة المعلومات الاستراتيجية إلى حد كبير.

2-دراسة نيجيري (Negeri, 2014) إثيوبيا: "CHALLENGES AND ACHIVEMENTS OF BUSINESS

MPLEMENTATION IN EDUCATION OFFICES OF PROCESS REENGINEERING

WEST SHOA ZONE, OROMIA REGIONAL STATE"

الادارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا غرب إقليم أوروميا"، وهدفت إلى تقييم التحديات والانجازات التي حققها تنفيذ إعادة هندسة العمليات الادارية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة شوا الغربية، استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانات والمقابلات على عينة بلغت (44) من القادة ومسؤولي العملية وموظفي المكاتب، توصلت النتائج إلى أن تنفيذ إعادة الهندسة الادارية كان ضعيفا.

3-دراسة موشاتوني: (Mushaathoni, 2018) بعنوان: "Business Process Reengineering

Framework to Enhance Strategic Planning Within Higher Education: The Case of

the Tshwane University of Technology"

الاستراتيجي في التعليم العالي : دراسة حالة جامعة تشوان للتكنولوجيا" وهدفت الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية التي يمكن إدراجها في إطار شامل لمساعدة مؤسسات التعليم إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة بلغت 36 فردا منهم 11 مساعداً ادارياً لكبار المسؤولين و25 مسؤول عن الإدارة الاكاديمية، توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تفتقر إلى اطار هندسة العمليات الإدارية.

4-دراسة أوبونا وآخرون: (Obona et al,2025) نيجيريا بعنوان: "Utilization of Education

Management Information System EMIS and Principals' Administrative

Effectiveness in Secondary Schools in Ikom Education Zone, Cross River State,

Nigeria"

إيكوم التعليمية، ولاية كروس ريفر، نيجيريا" هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة استخدام نظام معلومات الإدارة

التعليمية بفاعلية المديرين الإداريين، استخدمت التصميم الارتباطي عل جميع مديري المدارس الثانوية العامة في منطقة إيكوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام EMIS وكل من إدارة شؤون الطلاب والإدارة المالية والفاعلية الإدارية للمديرين. وأوصت بتدريب مديري المدارس الثانوية على استخدام نظم المعلومات لتحسين أدائهم الإداري .

5- دراسة ميوالا وآخرون (Mbawala et al 2024) تتزانيا بعنوان: “The Impact of Educational

Management Information Systems EMIS on Effective School Management in

Tanzania “أثر نظم المعلومات الإدارية التربوية على الإدارة المدرسية الفعالة في تنزانيا”

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر نظم المعلومات الإدارية على المدارس الثانوية العامة في دودوما، استخدمت الدراسة مقابلات شبه منظمة مع خمسة مديري مدارس ثانوية عامة توصلت الدراسة أن EMIS يساعد في حفظ بيانات المدرسة، متابعة حضور المعلمين والطلاب، إدارة تسجيل الطلاب، إدارة الشؤون المالية، تحسين الاتصال، وتنظيم الأنشطة الأكاديمية. كما حددت الدراسة معوقات مهمة، مثل نقص خبراء تكنولوجيا المعلومات، ضعف الإنترنت، محدودية الميزانيات، انقطاع الكهرباء، ضعف سهولة استخدام البرمجيات، ومشكلات التكامل والتشغيل البيئي بين الأنظمة .

تعقيب على الدراسات السابقة

اتفق البحث الحالي مع الدراسات الأخرى في العديد من التفاصيل التي بنيت عليها وجاءت نقاط التوافق على

الشكل الآتي:

أولاً: من حيث تشابه العينة: تشابه البحث الحالي مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية في اختيار المدرسة الثانوية العامة بيئة للدراسة الميدانية كدراسة (دنقل 2021) ودراسة (حامد ومراد 2020) ودراسة (غلام 2022).

ثانياً: كذلك اتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة العربية من حيث اختيار الاستبانة أداة للدراسة للإجابة

عن أسئلة الدراسة وفرضياتها كدراسة (الجرايدة 2025) و (الدرويش 2023)

ثالثاً: اتفق البحث الحالي من حيث الموضوع الذي تحدد في دراسة (تصور مقترح) مع دراسة (خطاب 2017) و(عمرو 2018) و(حامد ومراد 2020). و(Ibezim & Obi, 2013) ودراسة (Negeri, 2014)

رابعاً: كذلك اتفقت من حيث الهدف مع دراسة (الرشيدي 2017) و(خطاب 2017) و(عمرو 2018) و(حامد ومراد 2020).

خامساً: وكذلك اتفقت الدراسة من حيث النتائج مع دراسة (علي 2017).

واختلفت الدراسة من حيث النتائج مع دراسة (غلام 2022). (دراسة الصميلي، 2018). من حيث الأدوات والمنهج عن دراسة (عمرو 2018). ودراسة (Mushaathon, 2018) ودراسة (Mbawala et al, 2024).

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في نقاط عدة يتحدد أبرزها الآتي:

أولاً: يتميز البحث الحالي بإعداد تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية في حين نجد معظم الدراسات قامت على الدراسات النظرية لواقع ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ثانياً: أعتمد البحث على نوعين من أدوات الدراسة (استبانة لجمع استجابات حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستمارة مقابلة اتعرف أبرز المقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام

أما مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: فقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة جوانب متعددة من حيث معرفة بعض المصادر العلمية القيمة التي بحثت في أسلوب إعادة هندسة العمليات ولاسيما في ضوء حداثة طرح الأسلوب في مدارس التعليم الثانوي ومعرفة المنهجيات العلمية التي سارت عليها الدراسات للوصول إلى أهدافها والاستفادة من مقترحات الدراسات السابقة لدعم الدراسة الحالية ومعرفة الهيكلية العامة لمجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تمكن الباحثة من بناء أداة الدراسة ومن ثم تصميم التصور المقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة والاستفادة في تفسير النتائج الخاصة بالدراسة الحالية.

خلاصة

قدم هذا الفصل إطاراً عاماً للبحث، حيث تم عرض (المقدمة، إشكالية البحث، أسئلته، وأهميته، وأهدافه، وفرضياته، إضافةً إلى منهج البحث، وأدواته، ومتغيراتها، ومجتمع البحث، وحدوده، التعريف بمصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية وأخيراً الدراسات السابقة العربية والأجنبية).

الفصل الثاني: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

تمهيد

أولاً: نشأة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

ثانياً: مبادئ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

ثالثاً: عناصر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

رابعاً: أهداف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

خامساً: فوائد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

سادساً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

سابعاً: خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

ثامناً: مزايا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

تاسعاً: متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

عاشراً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

حادي عشر: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

ثاني عشر: تجارب بعض الدول اعتمدت مبادئ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

خلاصة

تمهيد

نظراً لأهمية أسلوب هندسة العمليات الإدارية، فإن تطبيقه لم يقتصر على الشركات الاقتصادية بل تعداه إلى المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات، فأسلوب هندسة العمليات الإدارية ليس ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة إدارية حتمية، وفي هذا الفصل سنتناول الباحثة بإيجاز لموضوع هندسة العمليات الإدارية، من خلال استعراض نشأتها ومبادئها وعناصرها وأهدافها وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها وصولاً إلى متطلبات تطبيقها ومزاياها وعوامل نجاحها وتجارب بعض الدول بتطبيقها.

أولاً: نشأة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية عام 1990م، علي يد مايكل هامر (Michael Hamr) نتيجة الأوضاع الصعبة التي مرت بها الشركات في النصف الأخير من عقد الثمانينات، حيث بدأت الشركات الرائدة تتنافس من أجل تطوير أساليب عملها، ومن ثم انتشر بصورة سريعة في قطاع الأعمال الحكومية. ويرى مايكل هامر مبتكر هذا الأسلوب أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في إعادة بناء العمليات من جديد مع إهمال كافة الإجراءات غير الضرورية من أجل تنفيذ العملية بكفاءة عالية. (Michael,1996,43) ويعد ظهور مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري بكافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات في المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم. (طلحة، 2018، ص205).

وترى الباحثة أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كمفهوم إداري استمد مفرداته ومحتواه من عدة مداخل إدارية أبرزها: - مدخل الإدارة العلمية الذي يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز رواده ويعتمد هذا المدخل على هندسة سلوك العاملين وتقييمهم بناءً على قواعد مهارية، بالإضافة إلى اعتماد نظام الكفاءة وتنفيذ نظام الرقابة وتطوير القرارات من خلال التدريب وتوضيح المهام المطلوبة منهم.

- مدخل تصميم العمل: الذي يركز على التفاعل الفردي والجماعي من جهة والعوامل البيئية من جهة أخرى. وتعتبر مدرسة "م. فيوليت" ومدرسة "أي مايو" من أهم المدارس في هذا المدخل، ويذكر " المعايطة 2010" أن منهج إعادة الهندسة استفاد من هذا المدخل في التطوير الاستراتيجي وتغيير العمليات جذرياً والعمل على تطوير العمليات الروتينية وابتكار عمليات جديدة.
- منهج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر رائده " فيليب كروسبي" ويركز هذا المدخل على العميل والعمليات من أجل تقليل الأخطاء في المنتج النهائي حيث تقوم الهندسة بتنفيذ العمليات بشكل سريع مع تغييرات جذرية بالإضافة إلى مواجهة المشكلات الكبيرة التي قد تواجهها المؤسسة، بينما تساهم إدارة الجودة في تحقيق تحسينات إضافية تحتاج إلى دعم ومساندة مستمرة ومتابعة دورية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- مدخل تكنولوجيا المعلومات (IT): تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أكثر عوامل القوة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، حيث تساهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أكثر سهولة، فاستخدام (IT) يعمل على توفير التكلفة وتحسين دقة المعلومات وتقليل الأخطاء، والوقت، وتوفير الأموال، لإنجاز المهمات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات، ويقوم بدوره بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات وتقديم بدائل مختلفة ومناسبة لإنجازها من خلا البرامج الخاصة. (Blessing,2020,43).
- ولتوضيح مفهوم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية لابد للباحثة من أن تستعرض بعض التعاريف التي توضح هذا المفهوم:
- أشارت (وصوص، 2015) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة مختلفة في كل ما يتعلق بأساليب العمل في المدرسة من حيث التغييرات الأساسية وإعادة التصميم الجذري والتركيز على العمليات الرئيسية بهدف تطوير العمل الإداري المدرسي. (ص16)

- يعرفه (عبد الوهاب، 2018) بأنه التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة، وليست إصلاح وترميم الوضع القائم، بل إعادة تصميم التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية. (206)
- وعرف (دردكه، 2018) إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية على أنها التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة مختلفة في كل ما يتعلق بأساليب العمل في المدرسة من حيث التغييرات الأساسية وإعادة التصميم الجذري والتركيز على العمليات الرئيسية. (ص 28).
- (Mahmood & Mohammad, 2019) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها عبارة عن منصة التغيير الواسع مع التركيز على العمليات الأساسية للمؤسسة. (ص 17).
- وترى (Kapoor & Agrawal, 2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التصميم الجذري للعمليات التنظيمية من أجل تحقيق تحسن كبير في الأداء الحالي في التكلفة والخدمة والسرعة (ص 73).
- عرفته (Heru, & Fang. 2019): إعادة تصميم سريع وجذري في العمليات الإستراتيجية لإضافة قيمة ، بل هو أيضاً إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعم العمليات لتحسين سير العمل والإنتاجية. (ص 117).
- وفي ضوء العرض السابق يمكن للباحثة تقديم التعريف الآتي: إعادة هندسة العمليات الإدارية هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة فهي ليست عملية ترميم أو إصلاح الوضع القائم، بل إعادة تصميم جذري والتركيز على العمليات الرئيسية بهدف تحسين مقاييس الأداء مثل السرعة، الخدمة، التكلفة، الجودة، لتطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية العامة.

ثانياً: مبادئ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

لكل أسلوب من أساليب التطوير مبادئ يستند إليها، تمثل الخطوط الأساسية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. وأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يهتم بالعمليات لا بالمؤسسات. ويحدد (الشوبكي، 2017) مجموعة من المبادئ لإعادة الهندسة وهي كما يلي:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
 - معرفة نقاط الضعف من الجذور.
 - التعامل مع الموارد في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية.
 - تحديد نقطة القرار حيث يتم إنجاز العمل.
 - مراجعة جميع أنشطة المؤسسة التعليمية. (ص53).
- وترى (الشمري، 2021) سبعة مبادئ أساسية للوصول إلى التحسين الجذري للعمل وهي:
- التركيز على العمليات (النتائج) وليس المهام. (دمج عدة وظائف أو خطوات متفرقة في عملية واحدة، أي أن الموظف لا يؤدي مهمة بسيطة بل يشارك في إنجاز العملية ككل.
 - تنفيذ العملية من خلال مستخدم مخرجاتها: (أي تمكين المستفيد النهائي الذي يحتاج للنتيجة النهائية من تنفيذ العملية بنفسه، مما يقلل من الوقت الضائع).
 - دمج العمل المعلوماتي في العمل الفعلي الذي ينتجه: (نقل عملية اتخاذ القرارات إلى الموظفين الذين يؤدون العمل نفسه (اللامركزية) مما يقلل الحاجة إلى إدارة المراقبين ويمنح الموظفين سلطة ذاتية).
 - الربط بين الأنشطة المتوازية بدلاً من التكامل بين نتائجها. (أي بدلاً من قيام كل فريق بعمل منفصل وتجمع النتائج في النهاية، يتم تنسيق العمليات المتوازية أثناء التنفيذ لتجنب التكرار وتوفير الوقت).
 - تكوين قاعدة بيانات متكاملة: (التركيز على تقنية المعلومات للحصول على البيانات من مصادرها الأساسية مما يضمن دقة البيانات، وسرعة الوصول إليها وعدم ازدواجيتها).

- تطوير الأفراد (التطوير الذاتي): (التركيز على تدريب وتمكين العاملين ليصبحوا أصحاب مهارات متعددة بدلاً من التخصص الضيق، ليتمكنوا من أداء مهام متنوعة). (426-468)
- وترى الباحثة أن الهدف من هذه المبادئ هو الانتقال من الهياكل الوظيفية التقليدية إلى الهياكل المبنية على العمليات، لتحقيق قفزات نوعية في السرعة، والجودة، والتكلفة.

ثالثاً: عناصر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

- يعتمد أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية كغيره من الأساليب الإدارية على عدد من العناصر وهي:
- التركيز على العملاء الذين تستهدفهم المؤسسات في خدماتها (داخلياً وخارجياً).
- إعادة التفكير بشكل أساسي في العمليات التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والوقت والكفاءة.
- إعادة التنظيم الهيكلي بحيث يتم دمج أكثر من عملية في عملية واحدة.
- تعتمد الهندسة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في إحداث تغيير جذري يحقق التميز والإبداع في أساليب تنفيذ العمل. (داغر وحامد، 2017، ص172).
- ومن خلال مراجعة الباحثة لبعض الدراسات السابقة، وبعضاً من الجوانب النظرية، رأت أن منهج إعادة هندسة العمليات يتضمن أيضاً من عناصر أخرى وهي:
- مسؤولية اتخاذ القرارات تقع على عاتق الإداريين.
- إعادة هيكلة الوظائف بحيث يتم دمج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة.
- ضرورة إجراء العمليات عند الحاجة إليها فعلاً.
- أداء المهام بشكل منظم وليس بخطوات مصطنعة.
- تغيير وحدات العمل من الفرق الوظيفية إلى فرق العمليات.
- تحديد التغييرات من التدريب إلى التعليم.

- تنفيذ العمليات المركزية واللامركزية في وقت واحد.
 - تغيير واجبات المديرين من مشرفين إلى مدربين.
 - تعتمد المؤسسات التعليمية هيكل المستوى الأفقي بدلاً من الهيكل الهرمي
- وبناءً على ما سبق تجد الباحثة أن جميع عناصر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل في كل متكامل، بحيث يؤثر كل واحد بالآخر بهدف إحداث التغيير الجذري والشامل للمؤسسة المعاد هندستها.

رابعاً: أهداف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

لضمان نجاح أي مؤسسة في تطبيق أي أسلوب من الأساليب التطويرية لابد من وضع مجموعة من الأهداف الواضحة القابلة، ولأن هندسة العمليات هي أحد الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسات التعليمية للوصول إلى التقدم والتميز وأهم الأهداف التي يسعى إليها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تغيير الأداء جذرياً من خلال تصميم العمل وفقاً لاحتياجات المستفيدين وأهداف المؤسسة التعليمية، وإنجاز المهام بسرعة من خلال توفر قاعدة بيانات تسهل على الإدارة العليا اتخاذ القرارات السليمة بكفاءة، وجودة عالية من خلال إلغاء العمليات الروتينية، والتركيز على العمليات الضرورية مما يساهم في تقليل التكاليف اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة، والاستثمار الأمثل للموارد. (الشايب وحمود، 2014، 73)

ويرى غلام (2022) أن من أهم أهداف إعادة الهندسة ما يلي:

- التركيز على المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات التعليمية.
- رفع معنويات العاملين في المؤسسات التعليمية.
- العمل على تقليل الوقت اللازم لدورة العمليات الداخلية للمؤسسة.
- القضاء على العمليات الروتينية وإزالة المناصب والأنشطة الإدارية غير الضرورية.
- زيادة الفعالية التنظيمية.

- التركيز على الوظائف بدلاً من المهام.
- تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المؤسسات. (ص1060).

وتتحقق أهداف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال:

- التغيير الجذري في الأداء: ويتمثل في تغيير أساليب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
 - التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
 - السرعة: تتيح إعادة هندسة العمليات الإدارية للمؤسسة أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
 - الجودة: لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
 - خفض التكلفة: ويتم ذلك كنتيجة لإلغاء العمليات الغير ضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- (عوض الله، 2015، 88).

ترى الباحثة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست ترفاً فكرياً، بل أصبحت ضرورة حتمية فرضتها التحولات المتسارعة وتعدد البدائل التعليمية.

خامساً: فوائد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

- يحقق تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى مجموعة من الفوائد للمؤسسات تمكنها من تطوير أدائها والمساهمة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها على النحو التالي:
- التخلص من الروتين التقليدي.
 - القيام بمهام جديدة لم تكن متاحة من قبل.

- المساهمة في التنبؤ بحلول المشاكل التي قد تنشأ في المستقبل.
 - استخدام التقنيات الحديثة للحصول على الخدمات مثل أجهزة الكمبيوتر وأنظمة المعلومات المتقدمة الأخرى.
 - العمل على التكامل من خلال تحسين أجزاء العمل من خلال تحقيق الترابط بين مهام العمل.
 - ممارسة الأعمال الإدارية بمرونة وشفافية. (حمدان 2025-ص110).
- وتعتبر دراسة (أبو جربوع، 2018) إن تكنولوجيا المعلومات هي من أهم الأسس للتنفيذ الفعال والناجح لعملية إعادة الهندسة وتعتبر ضرورة لإنجاز أي عمل جديد بشكل سليم. (67)
- ويرى الباحثون أن إنجاز العمل بشفافية، ومرونة، والتخلص من النظام الروتيني السائد، وكذلك استخدام التكنولوجيا، ونظم المعلومات إضافة إلى توفر المعلومات عن الغات المستهدفة من قبل المؤسسات يعد من أهم المميزات والفوائد التي تحققها إعادة الهندسة كأسلوب عمل معتمد للمؤسسات التعليمية ب ما يحقق رغبات المتعلمين ويحقق رضاهم.
- وتلاحظ الباحثة مما سبق أن أسلوب إعادة الهندسة يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة وتطوير الخدمات المقدمة وكذلك تقليل الوقت والتكلفة مع مراعاة تحقيق الكفاءة من خلال إجراء تغييرات جذرية في العمليات. لم تعد الجودة تقاس بمؤشرات المدخلات فقط (كعدد المدارس أو المؤهلات)، بل انتقل التركيز بشكل حاسم نحو جودة المخرجات وقيمة العملية التعليمية المضافة، مما يجعلها مصدراً أصيلاً للتميز، فالمدرسة التي تتمكن من إثبات أثرها التحويلي في قدرات الطلاب المعرفية والمهاراتية والاجتماعية، وتقديم تجربة تعليمية متماسكة، تبني سمعة تنافسية قوية قائمة على الثقة المبنية على الأدلة. (Education at Glance,2023)
- وترى الباحثة أن هذا التحول النوعي في عمل المدرسة لا يحدث تلقائياً. بل نتيجة لتبني أسلوب إعادة هندسة العمليات من قبل السلطات المسؤولة عن عملية التطوير في المؤسسات التعليمية.

سادساً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية خمسة أبعاد رئيسية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يمثل بعد التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية للمؤسسات للتميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات في البيئة المتسارعة التغير، ويعد بمثابة الإجراءات والأدوار التي تدعم القادة والمديرين على القيام بالأعمال المناطة بهم ضمن جهود المؤسسة لاتخاذ القرارات الجوهرية.
- **التزام ودعم الإدارة العليا:** تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية التزام الإدارة العليا بفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعم تطبيقها من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بهذا الأسلوب، وترى الباحثة أن دعم القيادة والإدارة العليا يمثل شرطاً حاسماً لنجاح تطبيق هذا الأسلوب، لأن المدرسة لا تستطيع إعادة تصميم عملياتها الإدارية بصورة فعالة دون دعم واضح من الوزارة والجهات المشرفة
- **مرونة الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي العمود الفقري للمؤسسة فبدونه تصبح المؤسسة مفككة لوحدات وأقسام إدارية منعزلة عن بعضها البعض، وتمثل مرونة الهيكل التنظيمي إحدى الوسائل الإدارية التي تسهم في إعادة البناء التنظيمي بشكل رئيس، فالهياكل التنظيمية المرنة قادرة على التكيف والتعامل مع المستجدات، وتسهم المرونة في تقيق السرعة في الأداء وخفض التكلفة وتسين جودة الخدمة والمنتج. وعليه تجد الباحثة أن مرونة الهيكل التنظيمي هي التي تحول المدرسة من مؤسسة جامدة إلى مؤسسة ديناميكية وحيوية.
- **تكنولوجيا المعلومات:** أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يضمن دمج كل من تكنولوجيا المعلومات (IT) وإعادة تصميم العمليات بهدف تحسين الكفاءة، والحد من هدر الجهود وإرشادهم لتحقيق تحسن في الأداء والإيرادات. (Susanto & Chen,2019,123).
- **تمكين العاملين:** يهدف تمكين العاملين إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة، وقد تم تصنيف هندسة العمليات الإدارية إلى ثلاث أنواع رئيسية هي: إعادة هندسة المنتج أو الخدمة: وتشير إلى إصلاح أو تطوير المنتج أو الخدمة لتحقيق إشباع أكثر للعميل، إعادة هندسة النظم الإدارية: وتتضمن إحداث تغيير في جميع العمليات التنظيمية والإدارية عن طريق التفكير والتصميم لإحداث تغييرات وتحسينات جوهرية في مقاييس الأداء.

إعادة هندسة العملية: من حيث دراسة وفحص وتعديل نظام العمليات الداخلية لإعطائه شكلاً أو وظيفة جديدة لمواكبة النظم التكنولوجية. (أبو رواس والشارف، 2018، 125).

وترى الباحثة أن أبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من المداخل المعاصرة في الفكر الإداري، أنها تُمكن من إيجاد حلول جذرية للمشكلات من خلال رؤية الصورة الشاملة والابتعاد عن الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل

سابعاً: خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يتجاهل ما هو كائن ويركز على ما ينبغي أن يكون بهدف إحداث التغيير الجذري لتحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء.

حدد بيزان (2018)، وأبو الرواس والشارف (2018) خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو التالي:

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة، والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: ويعتبر ذلك الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، ويتميز مفهوم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة التي لا تغيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.
- التركيز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقاً لمتطلبات العملاء.

- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، يستخدم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.
- الموظفون يتخذون القرارات: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، ويشير دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (55- 66).
- وترى خضر وآخرون (2017) أن الهندسة تركز على العمليات الإدارية وتهتم بالنتائج وتقوم على هيكلة العمل ككل، وتتميز أنها تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية ككل. (782)
- تؤكد الباحثة على اختلاف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية عن أساليب التطوير التقليدية، فهي العملية التي تبدأ من نقطة الصفر، وتركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة وتهتم بالنتائج، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل. ويحدث أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري تصحبها طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء لتتغير معها كافة القوالب التقليدية، لتستبدل بما هو مبتكر، وحديث، وملبي للحاجات.

ثامناً: مزايا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب توفير درجة عالية من التنظيم إلى جانب المرونة الاستقلالية، والموضوعية، وقد حدد (Paul,2014,189) عدد من مزايا إعادة هندسة العمليات الإدارية في أربعة جوانب رئيسة يمكن عرضها في جدول على النحو التالي:

الجدول (1): مزايا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق (Paul)

2- الجوانب التنظيمية	1- الجوانب الفنية
وتتمثل في الجوانب التي تؤديها المؤسسة والمختصة بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع ومنها:	وتتمثل في الجوانب المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة مثل:
- تقليل درجة المركزية.	- إتمام عمليات متكاملة وليست جزئيات صغيرة، بحيث تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة مما يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تطوير عملية اتخاذ القرارات: حيث تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر تلك العملية على المديرين فحسب.	- سرعة انجاز العمل.
- تحسين ضوابط الرقابة.	- الوصول لطرق جديدة للأداء.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها مما يؤدي لإنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.	- تقليل الفارق الزمني بين خطوات العمل.
	- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وجودة المنتج.
3- بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية	3- الجوانب السلوكية

وتتمثل في بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية الجامعة لأعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة ومنها: - زيادة استقلالية الأفراد على أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار. - تشجيع الإبداع ونشر الالتزام والمسؤولية والرقابة الذاتية. - نشر روح الفريق والعمل الجماعي. - ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل. - مكافأة العاملين المبدعين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق. - تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين.	وتتمثل في الجوانب المتعلقة بالعاملين (مديرين ومرؤوسين) ومنها: - رفع الروح المعنوية للعاملين بإشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات. - تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون. - زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرارية تطوير الأهداف.
---	---

(110-114).

وترى الباحثة لتحقيق الاستفادة المثلى من هذه المزايا يكون بتذليل الصعوبات من خلال إدخال تغييرات جذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك ماديا من قبل الإدارة العليا.

تاسعاً: متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

ينطلق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من عدة أمور في مقدمتها الابتكار التنظيمي وإعادة هيكلة الإدارة التنظيمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتغيير بعض العمليات المعقدة داخل المؤسسة، والدعم التقني للمؤسسات فلا يمكن هندسة عمليات جيدة للمؤسسات دون الدعم التقني الجيد لها. (Kathleenr.et al, 2020,227) كما تتطلب القيادة التعليمية التي تقود هذا المدخل التحلي بعدد من المهارات كحل المشكلات، بناء فرق العمل، حسن الإدارة، الاتصالات، التوجيه، التمثيل المؤسسي الجيد. والتحلي بعدد من الصفات مثل الصدق، الإخلاص، الشجاعة، القدرة على التكيف، الكفاءة. (Martins,2017,221). بالرغم من أن إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة لإدارة موارد المؤسسة بهدف كسب ميزة تنافسية حاسمة وقوية، إلا أن عناصرها ومكوناتها ليست جديدة أو مبتكرة فجميعها كانت موجودة لسنوات عديدة ولكن الجديد يتمثل في كيفية مزج تلك العناصر معاً بصورة متكاملة. لذا حدد (Heru & Mohammad. 2018) متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو التالي:

1- الهيكل التنظيمي: Structural Organization's:

يعد إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي خطوة أساسية للتنفيذ الناجح للهندرة، حيث تتطلب بيئة الأعمال غير المستقرة وجود هيكل تنظيمي مرن للحفاظ على التعاون والتنسيق بين جميع الوحدات الإدارية، مما يسهم في التحول نحو فرق العمل كوسيلة فعالة لممارسة الأعمال التجارية، وتقصير الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وتعزيز مستوى أداء الموظفين، وتعزيز تقديم الخدمات، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن ثم فإن هذا النوع من التطوير يحث المديرين على الاستغناء عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

2- العامل الإجرائي: Procedural Factor:

يجب أن تكون الإجراءات الإدارية والتنظيمية المعتمدة لتوفير جميع الموارد اللازمة لإدارة الأعمال متوافقة مع المواقف المتوقعة التي تنشأ خلال مراحل تنفيذ الهندرة، فمن الخطأ اعتبار التغيير في الإجراءات والممارسات الداخلية للمؤسسة

شرطاً أساسياً لتحقيق الابتكار والنمو المقصود، حيث ينبغي على الإدارة العليا لمؤسسات الأعمال إلى اعتماد منهجيات مناسبة لإجراء تغيير في أنشطتها للاستجابة للتغيرات البيئية أو الاحتياجات الداخلية للمؤسسات، الأمر الذي يستوجب من قادة الأعمال النظر في البيئة الداخلية لمؤسساتهم في ضوء بيئاتهم الخارجية حتى يتمكنوا من اعتماد الإجراءات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة خلال مراحل تنفيذ الهندرة.

3- العامل التكنولوجي Technological Factor: حيث ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحديثة. (Svetlana & Valentina, 2020, 232)

وقد لخصت دراسة حامد ومراد (2020) إلى أن متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية على النحو التالي:

متطلبات بشرية: حيث يتطلب الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛ بالإضافة إلى بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً وتطوير التزام الأفراد بخدمة العمل.

متطلبات تنظيمية: حيث تسهم المرونة في التحول نحو فرق العمل كوسيلة فعالة لممارسة الأعمال، ولتقصير الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتعزيز مستوى أداء الموظفين، وتعزيز تقديم الخدمات، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

متطلبات تكنولوجية: تركز على تفعيل واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والشبكات المتقدمة لتسريع وتفعيل التواصل مع العملاء في حل مشكلاتهم، وتقليل الأخطاء وتحسين إنتاجية المؤسسة. مما سبق ترى الباحثة أن هذه المتطلبات تتطلب دعم من القياد العليا من خلال توفير دعم تشريعي وتنظيمي، ومراجعة الهيكل التقليدي، وتفويض الصلاحيات للعاملين.

عاشراً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

تناول العديد من الباحثون عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد أشار الكمري (٢٠١٨) إلى أن نجاح إعادة هندسة العمليات يكمن في عدة عوامل هي:

1- **القيادة Leadership**: يعتمد نجاح المؤسسات التي تستند على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على

توفير قادة متميزين قادرين على الوصول بواقع المؤسسة الحالي لواقع أفضل وفق استراتيجية مبنية على أسس علمية.

2- **القدرة على التغيير Change capability**: أحد العيوب الرئيسة للتنفيذ الناجح لإعادة هندسة العمليات

الإدارية مقاومة التغيرات المختلفة التي تحدث في المؤسسة، وهذا يتطلب إدارة فعالة لإدارة التغيير الذي يعرف بأنه الأساليب التي تستخدمها الإدارة والقيادة للحفاظ على الموظفين وتشجيعهم نحو التعلم والنمو بشكل مستمر.

3- **القدرة على التحليل Analysis capability**: فالمدیر الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل سيصل

لطريقة سليمة وناجحة في إعادة هندسة العمليات باستعمال طرق التفكير المختلفة.

4- **إعادة التصميم Redesign**: يعد إعادة التصميم من الوظائف الإبداعية داخل المؤسسة وضمن برنامج إعادة

هندسة العمليات الإدارية حيث يتطلب من فريق المؤسسة التخلي عن بعض الأفكار القديمة والمألوفة والبحث عن أفكار جديدة

غير المألوفة

5- **الاتصال التنظيمي Organizational communication**: ويهدف لتغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص

من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض ويمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات لدى العاملين.

6- **التحسين المستمر Continuous Improvement**: تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة التفكير

وإعادة تصميم العمليات للحصول على تحسينات في الكلفة، الخدمة، الجودة، السرعة وهذه تتضمن تطوير المنتجات بشكل أسرع من المنافسين الآخرين.

7- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**: ويتمثل بكونه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء

من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات

والعمليات المطلوبة. (ص 288 - 287).

وتجد الباحثة أن فاعلية الإدارة المدرسية تكمن في الإفادة القصوى من العوامل التي تساعد على نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث أن إدراك المدير للعوامل المؤثرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يجعله أكثر استعداداً لتصميم خطط إدارية تتوافق مع بيئة مدرسته. وعلى المدير أن يحسن قراءة هذه العوامل ويتكيف معها. وهذا يتطلب منه مهارات تحليلية وقدرة على التواصل مع الجهات المختلفة لتأمين الموارد اللازمة، وضمان استمرارية المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية.

حادي عشر: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

على الرغم من أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن إلا أن تلك العملية تواجه العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على هندسة عملياتها ولعل من أبرز تلك العوامل ما يلي:

- العوامل الفنية **Technical factors** وتتضمن:

○ إدارة التغيير: وتتضمن عمل تطبيق اداري جيد يشجع العاملين على التعلم واستمرارية النمو لتغيير مؤسساتهم.

○ عمل رؤية جديدة للمؤسسة يشارك فيها الجميع.

- التأثير المعتدل للثقافة التنظيمية: **the moderating of effect of the organizational culture** وهي

المعتقدات السائدة في المؤسسة وتحدد ثقافة المؤسسة هوية الأفراد من حيث مشاركتهم والتكامل فيما بينهم.

- العوامل البشرية **Human factors**: كخوف العاملين من فقدان الوظيفة، وعدم التيقن من نتائج التغيير، وعدم

الارتياح والقلق من أماكن العمل. (Hashem,2019,2)

وأشار (إبراهيم، 2014)، إلى الأسباب الرئيسة وراء فشل جهود إعادة هندسة العمليات على النحو التالي:

- نقص التقنيات والمنهجيات اللازمة عند تطبيق جهود إعادة هندسة العمليات.

- الفشل في تنفيذ التغييرات الثقافية المطلوبة داخل المؤسسة.

- إهمال الجانب الإنساني سيتسبب في فشل برنامج تنفيذ الهندرة.
- عدم التركيز على العمليات، وعدم اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (كالأكثر تأثيراً على المستفيدين، الأكثر كلفة، الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما يتسبب في الفشل الذريع في إعادة هندستها.
- إطالة الفترة الزمنية الخاصة بتطبيق إعادة الهندسة يتسبب في فشل تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها مما يتسبب في استغراق المزيد من الوقت وضياح الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يتسبب في عدم مقدرة فريق العمل في استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد. (٢٥٣)
- باستقراء ما سبق تبين الباحثة أن من أبرز معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية نقص الخبرة في تكنولوجيا المعلومات، وإهمال تطوير الكوادر البشرية سيتسبب بتقييد التغييرات الثقافية المطلوبة داخل المدرسة لتحقيق أهدافها.

ثاني عشر: تجارب بعض الدول اعتمدت مبادئ أسلوب هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

في إطار سعي البحث الحالي للكشف عن تطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية من أجل تطوير المدرسة الثانوية العامة، تبرز الحاجة إلى استقراء بعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، ومن خلال البحث تبين أن معظم التجارب اعتمدت على دمج هندسة العمليات الإدارية مع التحول الرقمي، فأغلب التجارب ركزت على نظم المعلومات وكيف يمكن لهذه النظم دعم القرارات التعليمية وإدارة البيانات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، فيما يأتي تجارب بعض الدول في هذا المجال:

تجربة سنغافورة: تمثل تجربة سنغافورة في التعليم نموذجاً استثنائياً ومتميزاً ويعود أساس هذا التميز إلى رؤية وطنية واضحة ومتطورة تعاملت مع التعليم كاستثمار حاسم في رأس المال البشري وقد تحققت هذه الرؤية عبر آليات دقيقة من خلال التكامل بين إدارة المدرسة والتعلم الرقمي، ففي سنغافورة ترتبط المنصات التعليمية والإدارية ببعضها. تشير

وزارة التعليم إلى أن حسابات الطلاب في منصة التعلم الطلابية (Student Learning Space) تُنشأ تلقائياً اعتماداً على بيانات School Cockpit، وهو نظام إداري تستخدمه المدارس في سنغافورة. وهذا يعني أن بيانات الطالب لا تُدخل مرات متعددة، بل تنتقل من النظام الإداري إلى النظام التعليمي، وبالتالي تمت إعادة تصميم عملية انتقال الطالب من التسجيل الإداري إلى التعلم الرقمي. بدل أن تكون هناك إدارة منفصلة ومنصة تعليم منفصلة، جرى ربطهما في مسار واحد. (Hogan & Gopinathan, 2022, 161-162)، وتتجلى نتائج هذا النظام في مؤشرات أداء دولية متفوقة، حيث تصدرت سنغافورة تصنيفات TIMSS (الاتجاهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم) PIS A (البرنامج الدولي لتقييم الطلبة) مع تحسين كبير في الكفاءة الإدارية والجودة التعليمية. (OECD,2024,9)

تجربة فنلندا: يعود تميز النظام التعليمي في فنلندا إلى أسباب جوهرية، أبرزها الثقة العالية بالمعلمين المؤهلين تأهيلاً عميقاً في مرحلتي الماجستير والتربية العملية، والاستقلالية الواسعة للمدارس، فقد طورت فنلندا خدمة (KOSKI)، وهي سجل وطني موحد للمسار الدراسي يجمع معلومات الدراسة والإنجازات والشهادات وحقوق الدراسة في مكان واحد. وتؤكد الوكالة الوطنية الفنلندية للتعليم أن الخدمة تسهل التعاملات وتقلل العمل الإداري المتكرر بين الجهات المختلفة، لأن المواطنين والسلطات يحصلون على البيانات الموثوقة من مصدر واحد. وتظهر فائدة هذا النظام في نتائج فنلندا المتفوقة في تقييمات البرنامج الدولي لتقييم الطلبة بيزا (PISA)، إلى جانب معدلات متدنية جداً من الفوارق بين المدارس ومستوى عالي من الرضا والرفاهية النفسية بين الطلاب. (Sahalberg,2021,44).

تجربة المملكة العربية السعودية: تتولى وزارة التعليم إدارة النظام التعليمي، وهي مسؤولة عن تنفيذ أهداف رؤية 2030 وتحقيق أهداف التحول الرقمي، وتدار بيانات النظام التعليمي من خلال قاعدتي بيانات NOOR وFARES، حيث تُخزن هذه الأنظمة البيانات الإدارية المتعلقة بالطلاب والمعلمين والمدارس. أما بيانات التعليم تُدار بشكل رئيسي من خلال نظام نور الذي يحتوي على معلومات ديموغرافية وأداء على مستوى الطلاب والمعلمين والمدارس والنظام التعليمي

ككل، أما قاعدة البيانات فارس تحتوي على بيانات الموارد البشرية، مثل الرواتب ويمكن لجميع الجهات الفاعلة في النظام الوصول إلى البيانات في هاتين القاعدتين، لاستخدامهما بأغراض الإدارة والمراقبة. (OECD,2020,25).

تجربة الإمارات العربية: تبنت الإمارات العربية رؤية استراتيجية تهدف إلى إعداد جيل قادر على مواكبة متطلبات الاقتصاد المعرفي والثورة الصناعية الرابعة، وأبرز ما يميز هذه التجربة التوجيه الحكيم للقيادة الذي جعل التعليم أولوية وطنية والاستثمار السخي في البنية التحتية التكنولوجية، أما آلية التطبيق تجلّت في إدخال تخصصات نوعية مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات وتطبيق أنظمة مرنة كمسار " التعليم التخصصي " وتمكين العاملين كما عززت المختبرات العلمية المتقدمة والمنصات الذكية. (الهيئة الاتحادية للتأهيلية والإحصاء، 2020، 14-20). كما هدف برنامج محمد بن راشد للتعليم الذكي إلى إنشاء بيئة تعليمية متكاملة في المدارس من خلال الفصول الذكية، الأجهزة الذكية، وشبكات اتصال عالية السرعة. كما شمل تدريباً متخصصاً للمعلمين ومناهج جديدة، وسعى إلى إنشاء منصة تعلم إلكتروني متكاملة تشرك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. (وزارة التربية والتعليم الإماراتية، 2023).

أوجه التشابه الرئيسية: على الرغم من التباين الكبير في السياقات التاريخية والثقافية والجغرافية بين سنغافورة وفنلندا والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، إلا أن هذه الدول تلتقي في رؤية استراتيجية مشتركة تجعل من هندسة العمليات محركاً رئيسياً لتطوير التعليم الثانوي. فجميعها تعاملت مع التعليم كاستثمار استراتيجي وليس كخدمة اجتماعية وربطت مخرجاته بشكل رئيسي بمتطلبات الاقتصاد المستقبلي، وآلية التطبيق تجمع بين تصميم مناهج مرنة تركز على مهارات القرن الحادي والعشرين مثل التفكير النقدي وحل المشكلات، وإدارة التغيير، مع جهود مكثفة في التطوير المهني للمعلم ليكون محفزاً للتعلم وليس ناقلاً للمعلومات فقط. كما تظهر أوجه التشابه جلية في اعتماد هذه الدول على آليات التقييم والقياس الدقيقة، سواء عبر الاختبارات الدولية كالبيزا PISA أو عبر مؤشرات أداء وطنية، لضمان مساءلة النظام التعليمي وتحسينه المستمر. **أوجه الاختلاف الرئيسية:** تتباين النماذج العالمية في استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ففي سنغافورة، تمت إعادة تصميم عملية انتقال الطالب من التسجيل الإداري

إلى التعلم الرقمي من خلال منصة التعلم الطلابية مما يسهل انتقال الطلاب بين المراحل والمدارس. أما فنلندا فتبني تفوقها على إعادة تصميم عملية توثيق السجل الدراسي بدل الاعتماد الشهادات الورقية، من خلال تطويرها لسجل وطني يجمع معلومات الدراسة والإنجازات والشهادات في مكان واحد. بينما تشق المملكة العربية السعودية طريقاً طموحاً يركز على التحول النوعي السريع عبر ربط التعليم برؤية 2030، مستخدماً منصتي نور وفارس في إدارة النتائج، والمسارات الدراسية. في المقابل، تتبع الإمارات العربية المتحدة نهجاً استراتيجياً سريع التطور، يجمع بين استيراد النماذج العالمية المتقدمة وتوطينها، مع تركيز قوي على التكنولوجيا والتعليم الذكي.

أوجه الاستفادة منها في سورية: يمكن لسورية الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الرائدة في التعليم التي وصلت لمرحلة متقدمة بتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات (فنلندا، سنغافورة، الإمارات، السعودية)، من خلال تطبيق أمور عديدة منها: مثل العمل على توفير عامل المرونة التنظيمية، وتمكين الموارد البشرية كالسعودية، وتصميم نماذج ناجحة صغيرة قابلة للتطوير كمنح مديري المدارس صلاحيات واسعه في اتخاذ القرارات مع ضمان المسائلة بمعنى (لا مركزية مدروسة) كما فعلت سنغافورة وفنلندا. والسعي لإنشاء مركز وطني خاص لتأهيل المديرين والكوادر الإدارية عبر دورات تدريبية مكثفة على الإدارة بالآزمات والمرونة مثل (فنلندا)، وهذه خطوة لتطوير الأداء الإداري المدرسي، و. وتبني التكنولوجيا بشكل علمي وواقعي، فلا يكون هدف الإدارة وضع هذه الأجهزة كمفاخره باحتوائها بل وسيلة لسد الفجوات، كاستخدام منصات تعليمية بسيطة تعمل باتصالات محدودة كما في تجربة السعودية، والاستفادة من تجربة الإمارات العربية المتحدة في استقطاب الكفاءات وتدريبهم محلياً على أدوات التعليم في البيئات منخفضة الموارد وترى الباحثة أن التعافي السريع للنظام التعليمي السوري ليس أمراً مستحيلاً بل من الممكن أن يكون نموذجاً يحتذى به إذا وضعت استراتيجيات مناسبة وتمت الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وفق الموارد المتاحة.

خلاصة

ترى الباحثة أسلوب هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تتبع أهميته من أنه يعمل بصورة جذرية للتحسين في مستوى التكلفة والوقت والجودة إلى عشرة أضعاف عن غيره من برامج التطوير الأخرى حيث أنه يتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية. وترى الباحثة أن أبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من المداخل أنها تمكّن من إيجاد حلول جذرية للمشكلات من خلال رؤية شاملة تساعد على الابتعاد عن الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة للمشكلات. فالمدير المدرسي لم يعد مجرد منفذ للسياسات، بل هو قائد استراتيجي يسعى لتمييز مدرسته في بيئة تعليمية تتسم بالمنافسة والتغير المستمر، فأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يرفع من قدرة المدرسة على تحسين جودة التعليم واستثمار الموارد بكفاءة. كما أن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية تشكل مؤشرات عملية يمكن ترجمتها إلى سياسات إدارية فعّالة.

الفصل الثالث: واقع الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في سورية

تمهيد

أولاً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

ثانياً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

ثالثاً: إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية

رابعاً: معايير التكليف بإدارة المدرسة الثانوية، ومهام المدير فيها

خامساً: مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في سورية

سادساً: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية

سابعاً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية

ثامناً: تجليات الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في سورية

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل دراسة معمقة لمختلف جوانب الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي العام بسورية، بدءاً من أهمية هذه المرحلة وأهدافها، وصولاً إلى تحليل مهام مديري المدارس ومعايير اختيارهم، واستعراض أبرز المشكلات التي تعترضهم. كما يسلط الفصل الضوء على العوامل المؤثرة في تطوير أدائهم، وواقع إعدادهم وتدريبهم، بهدف الخروج برؤية شاملة تسهم في تحسين هذا الأداء وتطويره.

أولاً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

انطلاقاً من أهمية العلم والتعليم في حياة الفرد ودوره في التنمية الشاملة لجميع جوانب الحياة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، عملت سورية منذ سبعينيات القرن الماضي على تأمين فرصة التعليم لجميع أبناء المجتمع، بتوفير المستلزمات المادية والتربوية والتشريعية اللازمة لتحقيق ديمقراطية التعليم، وإلزاميته ومجانيته لجميع الأطفال، وقامت وزارة التربية بتنفيذ الإجراءات الميدانية حيث حددت الخطوات العملية لتنظيم آلية تنفيذ إلزامية التعليم ومجانيته ميدانياً، وحققت نتائج جيدة، وتطوراً متصاعداً في نسب الملحقين وانخفاض نسب المتسربين ولا سيما في العقد الأول من القرن الحالي (اليونسكو، 2015، 11).

وينقسم التعليم قبل الجامعي في سورية إلى مرحلتين وهما: التعليم الأساسي من سن 6 أعوام إلى سن 15 عام على مرحلتين حلقة أولى وحلقة ثانية، أما مرحلة التعليم الثانوي فتبدأ من سن 15 وحتى 18 عام، وتشمل ثلاثة فروع هي العلمي والأدبي والشرعي، وسبعة فروع مهنية هي الصناعة والزراعة والتجارة والسياحة والغدقة والمعلوماتية والفنية، وينتهي التعليم الثانوي بنيل الطالب شهادة الثانوية العامة، والتي تؤهله بحسب معدله للالتحاق بالجامعة بناءً على مفاضلة تصدرها وزارة التعليم العالي (علي، حنا وحلاوة، 2016، 236).

ويعرّف النظام الداخلي للتعليم الثانوي في سورية (2016) مرحلة التعليم الثانوي بأنّها: مرحلة تلي مرحلة التعليم الأساسي مدتها ثلاث سنوات تبدأ من الصف الأول الثانوي وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي، وهي مجانية (وزارة التربية والتعليم، 2016، 3).

تتحمل مرحلة التعليم الثانوي عبء إعداد العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية المتوسطة اللازمة لتنفيذ التحول الاقتصادي والاجتماعي ومقاومة متطلبات التنمية، ويمكن تحديد أهمية هذه المرحلة كما حددها (وزارة التربية والتعليم، 2016) بالنقاط التالية:

- التأهيل للتعليم العالي، إذ تعد شهادة الثانوية العامة (البكالوريا) في سورية المعيار الوحيد للقبول في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والخاصة، وهذا يجعل منها اختباراً مصيرياً يحدد المسار الأكاديمي والمهني المستقبلي للطلاب بشكل كامل، حيث يتحدد اختيار الكلية والتخصص بناءً على معدل هذه الشهادة وفرعها (العلمي، الأدبي، والمهني).
- التوجيه نحو سوق العمل، فحتى للطلاب الذين لا يرغبون أو لا يستطيعون إكمال التعليم الجامعي، يمنحهم إتمام المرحلة الثانوية حداً أدنى من المؤهلات للدخول إلى سوق العمل في وظائف إدارية أو كتابية أو مساعدة، أفضل مما لو كانوا يحملون مؤهلاً أدنى.
- ترسيخ قيم المواطنة والتماسك الاجتماعي، ففي خضم النزاع والانقسام المجتمعي، تقدم المدرسة الثانوية مساحة محايدة (نسبياً) يجتمع فيها الطلاب من خلفيات متنوعة، حيث يمكن للمناهج والأنشطة الصفية أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز قيم التسامح، والحوار، والهوية الوطنية الجامعة، والمواطنة الفاعلة.
- توفير الكوادر الأساسية من خريجي الثانوية العامة المؤهلين للعمل في القطاعات الإدارية والخدمية والتقنية الأساسية.
- تأسيس جيل من رواد الأعمال، حيث يمكن للمرحلة الثانوية أن تزود الطلاب بمهارات الابتكار والتفكير النقدي وإدارة المشاريع الصغيرة، مما ينعش الاقتصاد المحلي ويخلق فرص عمل ذاتية.

- أصبحت المرحلة الثانوية، حتى في ظل ظروف صعبة، وسيلة لا غنى عنها لتعليم الطلاب المهارات الرقمية الأساسية التي أصبحت مطلباً لأي وظيفة أو دراسة مستقبلية.

وبناء على ما تقدم تؤكد الباحثة على أنّ المرحلة الثانوية في سورية هي مؤسسة إنمائية في قلب عملية مواجهة تداعيات الحرب وبناء أساس متين لأي إصلاح مستقبلي. فالمرحلة الثانوية تمثل فترة انتقالية تتميز باتساع آفاق المراهقة والتي تتعارض مع واقع يصعب فهمه والتعايش معه، بالإضافة إلى أنها حلقة وصل بين المتعلمين وغايات المجتمع والدولة من التعليم، لذا كان لابدّ من تعميق التفاعل مع المجتمع، وذلك بانفتاح المدرسة الثانوية على البيئة المحيطة بها، وتوجيه طاقات الطلبة في هذه المرحلة إلى ما تقوده إليه ميولهم واهتماماتهم.

ثانياً أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

حدد النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام المعدّل بالقرار ذي الرقم 443/8 (وزارة التربية، 2016،

3_4) أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام فكانت كالاتي:

- تعزيز الهوية والانتماء وترسيخ الوحدة الوطنية والانتماء للوطن والأمة، وفهم حقوق المواطنة وواجباتها، وترسيخ ثقافة المقاومة والدفاع عن الحقوق والمقدسات، مع تقدير الشخصيات الوطنية والقومية البارزة.
- تنمية القيم الروحية والأخلاقية والاجتماعية وتعزيز القيم الروحية المتوازنة، وتمثل الأخلاق في السلوك كالصدق والأمانة وتقبل الآخر، وتعميق الوعي بحقوق الإنسان والأسرة، وتشجيع العمل المنتج والجماعي والتطوعي والمبادرة الذاتية.
- إتقان العلوم والمعارف وتطبيقاتها واكتساب المفاهيم العلمية الأساسية والتخصصية وأساليب البحث، وفهم العلاقات بين النظم المعرفية وتطبيقاتها الحياتية، والاعتزاز باللغة العربية واستخدامها، وتنمية الوعي البيئي والاستثمار الأمثل للموارد.

- تنمية القدرات العقلية والفكرية العليا والروح العلمية والتفكير الناقد والابتكاري، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، والقدرة على التحليل والتركيب والتعلم الذاتي، واستخدام مصادر المعرفة المتعددة في البحث والتقصي.
 - التفاعل الحضاري والانفتاح المسؤول وفهم مفهوم الحضارة وتفاعلها، وأهمية الحوار بين الثقافات والتواصل العالمي مع الحفاظ على الخصوصية العربية، والإسهام في تحقيق السلم العالمي، وفهم المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المحلية والعالمية.
 - الرعاية النفسية والجسدية والتوجيه السليم وفهم خصائص النمو في مرحلة المراهقة وانعكاساتها النفسية، وتهيئة المناخ الملائم للصحة النفسية، وتنظيم الوقت واستثماره، وتوجيه الطلبة أكاديمياً ومهنياً بما يتناسب مع قدراتهم وحاجات الوطن.
 - التعامل مع التقنيات والارتقاء بالذوق العام والتمكن من التعامل مع التقنيات الحديثة والانتقال من استخدامها إلى ابتكارها، والارتقاء بالحس الجمالي والذوق الفني، وصلل روح الإبداع والاعتزاز بالتراث الشعبي.
 - الإعداد للحياة الجامعية والمهنية والمشاركة المجتمعية من خلال إعداد الطلاب أكاديمياً للالتحاق بالمعاهد والجامعات، وتعميق تفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال توجيه طاقات الطلاب لخدمته، وتنمية ثقافة عامة شاملة تؤهلهم للمشاركة الفاعلة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ومما سبق يتضح للباحثة أن التربية في مرحلة التعليم الثانوي تهدف إلى استكمال بناء شخصية المتعلم المتوازنة في الجوانب الوجدانية، العلمية، الفكرية، الاجتماعية، النفسية، الأخلاقية، الجسدية جميعها عن طريق تعميق وتوسيع المعارف والخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات، واستخدام التقنيات التي تمكنه من متابعة التحصيل التخصصي، والتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية، الوطنية، القومية، والعالمية، بوصفه مواطناً مراعيّاً منتجاً مبدعاً قادراً على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، وممارسة الديمقراطية في مجالات الحياة جميعها.

ثالثاً: إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية

تُشرف وزارة التربية والتعليم على التعليم العام إشرافاً مالياً وإدارياً مباشراً، ويتفرع عنها في المحافظات مديريات التربية، التي تتبع لها المدارس كافة في المحافظة نفسها، ويتفرع عنها أيضاً المجمّعات التربوية، في المناطق الجغرافية ضمن المحافظة، وتعدّ الدولة المصدر الرئيسي لتمويل التعليم في جميع مراحله، فالدولة تخصص جزءاً من ميزانيتها للإنفاق على التعليم (علي وحنا وحلاوة، 2016، 228-229).

حيث يقوم نظام الإدارة التربوية في سورية على أساس مركزيّ شديد متأثراً بأسلوب الإدارة الفرنسية دولة الانتداب، وتجلّت هذه المركزية في هيمنة الإدارات العليا على الأجهزة التربوية والتعليمية (علي، 2016، 277)،

وقد وُجدت الإدارة المدرسية مع وجود المدارس في سورية ونشأت وتطوّرت هذه الإدارة في ظل الإدارة التربوية العامة، ففي بداية عهد الاستقلال أولت الإدارة التربوية اهتماماً كبيراً بها خاصة في المرحلة الثانوية التي تعدّ من أهم المراحل التعليمية في حياة الطالب، وتجلّى التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية في عدم الاقتصار على هيئة إدارية بسيطة تتمحور حول المدير وصفاته، وخصائصه، ومهامه، وأنماط إدارته؛ بل وسّعها لتشمل هيئة إدارية تُعنى بكافة الشؤون الإدارية الموجودة في المدرسة، حيث تألّفت هذه الهيئة في مرحلة التعليم الثانوي على وجه الخصوص من: المدير - معاون - مرشد نفسي تربوي - أمين السر - معاون أمين السر - الموجّه - أمين المكتبة - معاون أمين المكتبة - أمين المخبر - معاون أمين المخبر أمين سر قاعة الحاسوب (وزارة التربية والتعليم، 2016، 12).

ومن هنا نجد أنّ الإدارة المدرسية لم تعدّ مجرد تسيير للشؤون الروتينية في المدرسة، وضبط العملية التعليمية، بل أصبح محور العمل فيها يدور حول الطالب ونموه العقلي والجسدي والروحي، وأصبحت تسعى لتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل، إضافة لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

ولا بدّ من الإشارة إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية منذ سنوات لتتمكن من مواكبة المستجدات التربوية على الساحة العالمية، حيث أولت وزارة التربية والجهات المعنية الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية، وأكدت على ضرورة تطويرها بما يتفق وحاجات العصر، ومتطلبات المستقبل والثورة التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها باستمرار، عبر اعتماد سياسة واضحة لرفع مستوى المديرين تتمثل بتدريب المديرين القائمين على عملهم وإعادة تأهيلهم انطلاقاً من إيمانها أن مدير المدرسة في مرحلة التعليم الثانوي هو أهم عناصر نجاح المدرسة أو فشلها، كما تعمل على إعداد وتدريب المعلمين الراغبين في العمل الإداري ما استطاعت الوزارة إلى ذلك سبيلاً من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب (مؤتمر التطوير التربوي، 2019).

مما سبق تلاحظ الباحثة اتساع مفهوم الإدارة المدرسية في سورية ومجالها ليشمل الجوانب الإدارية والغية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها.

رابعاً: معايير التكليف بإدارة المدرسة الثانوية، ومهام المدير فيها

في سورية يتم تكليف مدير لكل مدرسة ثانوية ذات ثلاث شعب فأكثر وفق المعايير التالية: وقبل البدء بالحديث عن أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة لابدّ من الإشارة إلى معايير اختيار هذا المدير،

- أن يكون حاصلاً على الإجازة التعليمية الجامعية، ويفضل دبلوم تأهيل تربوي ودورة في المعلوماتية.
- خدمة فعلية في التعليم لا تقل عن خمس سنوات.
- اتباعه لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية قبل توليه المهمة أو بعدها في العطلة الانتصافية أو الصيفية بعد تكليفه مباشرة، تحت طائلة إلغاء التكليف في حال تخلفه عن الدورة التي يدعى إليها.
- أن يتمتع بقدرة شخصية وكفاية قيادية وسجل مهني خال من أية عقوبات أشد من الإنذار خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

- أن يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم لتطوير العمل المدرسي.
 - أن يمتلك القدرة على قيادة فريق العمل وإدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال (وزارة التربية، 2016، 13).
- ولا بد من الإشارة هنا أنه تم التعديل مؤخراً على معايير تكليف المدير ومعاونيه، فبالإضافة إلى شرط المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تم في بداية العام الدراسي (2025-2026) إجراء اختبارات كتابية وشفوية لشاغر منصب مدير المدرسة ومعاونيه، وبناءً على نتائج هذه الاختبارات تم تكليف المدير والمعاون بإدارة شؤون المدرسة.
- ويمكن تحديد أدوار ومهام مدير المدرسة الثانوية العامة في سورية كما جاءت في النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام (2016) بما يلي:
- الإشراف على الشؤون التعليمية والطلابية ومتابعة قيد وقبول الطلاب وتوزيع الشعب، والإشراف على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية وجدول الدوام، ومتابعة سير التدريس من خلال الاطلاع على دفاتر التحضير والتوقيع عليها، ودفاتر تفقد الطلبة، ودفاتر توقيع المدرسين.
 - تقييم الأداء ومتابعة الاختبارات وتقييم عمل المدرسين والإداريين في المدرسة، ومتابعة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلبة من قبل المدرسين وتقييمها وتقديم الملاحظات بشأنها، والاطلاع على اللوائح التوجيهية الخاصة بالمدرسين والاحتفاظ بها.
 - تطبيق القوانين والأنظمة والاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الواردة إلى المدرسة، والإشراف على تنفيذها وتبليغها للعاملين وأخذ توقيعاتهم، ومراقبة الصحة العامة في المدرسة، والإشراف على تدريبات الحماية الذاتية.
 - التوثيق الإداري وحفظ السجلات والاحتفاظ بسجلات رسمية مهمة تشمل مجلس المدرسين، ولجنة الانضباط، وسجل التعاون والنشاط، وسجل الواردات المالية وأوجه إنفاقها، إضافة إلى الاحتفاظ بسجل خاص لأنونات المدرسين والإداريين.

- قيادة الاجتماعات واللجان المدرسية ورئاسة اللجان المشكلة في المدرسة بمختلف أنواعها، والإشراف على أعمالها، وإدارة اجتماعاتها بما يضمن سير العملية التربوية وفق الخطط الموضوعة.
- التعاون والتواصل مع المجتمع المحلي والتعاون مع أولياء الطلبة للارتقاء بأوضاع أبنائهم وإطلاعهم على تحصيلهم الدراسي والتوجيهات، والتعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية لتحقيق أهداف المدرسة التربوية.
- صلاحية منح الأذونات ومنح المدرس أذونات لا تتجاوز نصابه الأسبوعي، أو منح الإداري أذونات لمدة أقصاها ستة أيام خلال العام الدراسي، وذلك في حالات الضرورة القصوى والطارئة التي يقدرها المدير، مع تكليف المدرس المأذون بتعويض الحصص (وزارة التربية 2016، 13-14).

يتضح لنا أن مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة وهو مسؤول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، بما يؤدي إلى ترسيخ الأسس اللازمة لتحقيق معايير عالية في جميع مجالات العمل المدرسي، ومن الملاحظ أنّ هذه الأدوار المنوطة بمدير المدرسة الثانوية في سورية، حاولت الجمع بين الأدوار الإدارية والفنية والاجتماعية للمدير بطريقة متوازنة، فبتحليل هذه الأدوار المدرجة نجد أن معظمها يتمحور حول المهمات الإدارية لمدير المدرسة والتي تعنى بمراقبة القيد والقبول لطلاب مدرسته وتوزيعهم على الشعب والاطلاع على القوانين والبلاغات الوزارية والإشراف على تنفيذها وغيرها، ليتفرغ القليل منها للمهام الفنية التي اقتضت على الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي للمدرسين ومتابعة وتقييم عملهم، أمّا المهمات الاجتماعية فاقترنت على التعاون مع أولياء الطلبة وممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة. وبالتالي تكون هذه الأدوار بمجملها قاصرة عن تلبية أبعاد أسلوب هندسة العمليات الإدارية فهي أدوار نمطية ينتج عنها مشكلات عديدة مرتبطة بالعمل التنظيمي والإداري التي قد تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

خامساً: مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

يعدّ نظام التعليم في المرحلة الثانوية جزءاً من النظام التربوي في سورية، وتقوم مديرية التعليم في وزارة التربية والتعليم بالإشراف على سير التعليم العام في المدارس الثانوية العامة، ومراقبة تنفيذ الخطط والمناهج الموضوعة لهذا

التعليم وإعداد التوجيهات اللازمة لحسن سيره في سائر مديريات التربية بالتعاون مع المديريات المحلية في الإدارة المركزية، حيث تتولّى دائرة التعليم الثانوي في كل مديرية من مديريات التربية في المحافظات تنفيذ التعليمات وفق الخطط العامة للوزارة كما تتولّى الإشراف على المدارس الثانوية ومعالجة شؤونها الإدارية والمالية والتربوية، ومتابعة شؤون العاملين فيها، واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء الأنظمة المرعية (الغضبان، 2019، 2). كما تولي وزارة التربية والجهات المعنية الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية، وتؤكد ضرورة تطويرها بما يتفق وحاجات العصر، ومتطلبات المستقبل والثورة التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها باستمرار، وبالرغم من ذلك يُلاحظ أنّ الإدارة المدرسية مازالت تعاني من مشكلات عدّة اشتدت وطأتها في الفترة الأخيرة نظراً لامتزاجها بتأثيرات البيئة الخارجية ومفززات الأوضاع الراهنة وما أسفر عنها من زيادة في عدد الطلاب الذين تهجروا مع عائلاتهم من المناطق الساخنة إلى المناطق الأكثر استقراراً، وما نتج عن هذه الهجرة من صعوبة في التعامل مع الطلاب وذوهم الذين جاؤوا من بيئات مختلفة ولهم عادات مختلفة بعض الشيء عن طلاب بيئة المدرسة المحلية، إضافة إلى عودة الدوام النصفى بعد ما تمّ إلغائه في أغلب المدارس قبل بداية الثورة، بالإضافة إلى الأعباء المادية التي فرضت نفسها بعد ارتفاع أسعار المستلزمات المدرسية، كل هذه الأسباب مجتمعة أدّت إلى إضعاف العمل داخل المؤسسات التعليمية وإرهاق عمل الإدارات المركزية التي تعد بأسلوبها وطريقها الجامدة والروتينية في اتخاذ قراراتها من أبرز الأزمات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، فبالنظر إلى الجهاز الإداري ومهامه يتوضح تميّز النظام التربوي في سورية بالمركزية الشديدة التي وعلى الرغم من تأمينها للمساواة في تقديم الخدمات التعليمية إلى أنها تعيق الإبداع وتعرقل تكيّف التعليم لخدمة الواقع المحلي، إضافة إلى أنها لم تعد الشكل الأمثل لإدارة التعليم عامة، والتعليم الثانوي خاصة (الدماس، 2022، 127)، هذا ما دعا إلى التوجّه نحو تخفيف هذه المركزية الشديدة فتّم عام (1971) نقل صلاحيات غير قليلة من اختصاصات وزارة التربية إلى السلطات المحلية (مرزا، 2022). وفي عام (2001) تمّ تفعيل المشاركة ما بين الإدارات وذلك بإنشاء مجالس ووحدات تربوية جديدة وفق القرار (19911/443) ليصدر فيما بعد عام (2006) قراراً يمنح مديريات التربية

صلاحيات أعم وأشمل، ويوسع مسؤوليات مديري المدارس في التعليم العام (سلمان، 2023، 31). إضافة إلى مشكلة المركزية فإن التعليم الثانوي في سورية يواجه العديد من المشكلات أبرزها:

- الأسلوب البيروقراطي في العمل الإداري، والنزعة التسلطية في الأساليب الإدارية، وعدم مشاركة باقي العاملين في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات.
- ضعف القدرات الإدارية من مديرين وموجهين، وذلك بسبب النظام الوظيفي القائم على المحسوبية.
- عجز هذه الإدارة بطبيعتها، أي بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في ميدان التربية والتعليم.
- قصور الإدارة المدرسية عن مجارة التطورات الحاصلة في ميدان التربية والتعليم.
- عدم تقويم النظام التربوي بشكل مستمر لتعرف مدى كفاءة إدارته، ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها بنجاح كبير (يونيسف، 2022، 6_8).
- عدم توفر الجو الديمقراطي وضمان المشاركة في صنع القرار التربوي.
- محدودية الموازنة العامة للدولة، مما أدى إلى محدوديتها فيما يخص منها للتعليم، بالإضافة إلى ضعف الرواتب والتعويضات للكادر التعليمي والتربوي، وافتقاد الحوافز والمشجعات المادية الكافية، وعدم تناسب الأجور والتعويضات مع الأعباء الملقاة على عاتق جميع العاملين في المدرسة.
- عدم تطور الإدارة بشكل عام واستمرارية الهياكل التنظيمية للإدارات منذ الخمسينات، مما أدى إلى عدم استيعاب الخريجين من التخصصات الجديدة والمطلوبة للعمل الإداري، كما أن التغييرات في السياسات التعليمية لم تكن مرتبطة باستراتيجية تنمية شاملة وخطط بعيدة المدى، مما أدى إلى محدودية صلاحيات الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، وأفادت بأن هذه الإدارة تعمل بإمكانيات وموارد محدودة بحيث تنحصر مهامها بتسيير العمل المدرسي وإعداد السجلات وفق التعليمات التي تردها من الإدارة المركزية، وهذا بدوره يستهلك معظم أوقات الإدارة المدرسية مما يؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع المدرسي، ويؤدي على إغفال خصائص المتعلمين

ومشكلاتهم واحتياجاتهم حيث يفتقر الجو المدرسي إلى الحياة الاجتماعية النشطة المحببة للطلبة (اليونيسيف، 2023، 84).

إنّ ما سبق ما هو إلا مؤشرات دالة على ضعف الأساليب المتبعة من قبل الإدارات التربوية العليا التي تضع الأولوية لحسن سير العمل في المدرسة، وتصبّ جلّ اهتماماتها على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار الشهادات الدراسية، الأمر الذي يستدرج المدير للاهتمام بالجوانب التنظيمية في المدرسة بعيداً عن الجوانب التربوية في قيادته، خاصة بعد تطوير اللوائح التنظيمية للنظام التعليمي التي وضعت المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن تكامل تفاصيل العملية الإدارية داخل المدرسة، لذا فمن أكبر التحديات أمام وزارة التربية في سورية هو التغلّب على الروتين والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي، مما يتطلب الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدواراً أخرى على أدوار مدير المدرسة، (محمد، 2026، 67) لذلك كان لا بدّ من اختيار أشخاص أكفاء قادرين على قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقق أهداف النظام التعليمي، وتدريب المديرين القائمين على عملهم وإعادة تأهيلهم، وهذا ما يدفعنا للتكلم في هذا المبحث عن كيفية إعداد مدير المدرسة الثانوية في سورية كي يصبح مؤهلاً للقيام بدوره وأداء مهماته ومسؤولياته على أكمل وجه.

سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية

يتوقف نجاح التطوير الإداري على عدة عوامل كما أشار إليها كل من (عداد والخلف، 2024) و (سلمان، 2023) و (عزام، 2019) و (محمد، 2026) في البيئة المدرسية السورية:

7_1 العوامل المادية: تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة عليها وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، فإذا كان المجتمع مترفعاً اقتصادياً فإنّه يعمل على توفير أفضل الخدمات وأحسنها لأبنائه، أما إذا كان المجتمع فقيراً اقتصادياً أو يعاني عجز في الميزانية، فإنّه سيضطر إلى التنازل عن كثير من

الأهداف والطموحات التي رسمها وسعى إلى بلوغها. وإن تحسين العملية التربوية بما تتضمنه من إعداد للمعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية، وتطوير البرامج التعليمية، ومعدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لإجراء عملية التطوير المرجوة (عداد، والخلف، 2024، 10_12)، فالعامل المادي من أهم العوامل المؤثرة في التطوير لما له من آثار إيجابية على العملية التربوية. ويمكن تقسيم العوامل المادية إلى:

- **عوامل تتعلق بالمدرسة:** التي تشمل المباني المدرسية ومرافقها (المختبرات، المكتبات، ملاعب، حدائق، ساحات) وللتسهيلات المادية المدرسية دوراً خلاقاً في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر لأسرة المدرسة راحة نفسية تدفعها إلى المزيد من التقدم والإبداع (سلمان، 2023، 120). وهنا يتوجب على مدير المدرسة تنظيم البناء المدرسي وتحديد احتياجات تطويره، واستغلال جميع المرافق بما يخدم عملية التطوير، مما يسهم في تحسين أدائه ومستوى أداء الطلبة، ومضاعفة جهود العاملين في المدرسة.
- **عوامل تتعلق بالحوافز:** فالحوافز هي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعده في توجيه الأداء، وإن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه سواء أكان بشكل نقدي أم غير نقدي. ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين هما:

حوافز إيجابية: وهي حوافز مادية تتمثل في الأجر والراتب، العلاوات السنوية، المكافآت على ساعات العمل الإضافية وغيرها، وحوافز معنوية تشمل الترقية، تقدير جهود العاملين في الإدارة، تقويم الأداء وغيرها.

حوافز سلبية: التي تقسم بدورها أيضاً إلى حوافز سلبية مادية تتمثل في الحسم من الراتب، توقيف العلاوة، الفصل جزئياً أو كلياً من العمل، وحوافز سلبية معنوية تشمل حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف أو بتوجيه إنذار له سواء أكان لفظياً أم خطياً (عزام، 2019، 151).

وعليه يمكن عد البيئة المادية للمؤسسة التعليمية بما تشمله من مكونات عديدة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات التعليمية، الأمر الذي يجعل تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجيهات التربوية المعاصرة أمراً

ضرورياً، كما أنه من غير الممكن أن تقوم العملية الإدارية بشكلها الصحيح دون الاهتمام والعناية بالمكان الذي ستم فيه هذه العملية، وكلما كان المبنى المدرسي ملائماً ومجهّزاً بكافة سبل ووسائل الراحة فإن ذلك سيكون له أثراً إيجابياً ليس على العملية الإدارية فحسب بل على العملية التعليمية برمتها، لذا يفضل إعادة النظر في البناء المدرسي والاهتمام به من جميع الجوانب بدءاً بالتصميم والتشييد ثمّ التجهيز، وبالإضافة إلى تأثير البناء المدرسي على عمل المدير تأتي الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية كأحد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية الدافعة للعمل، وترى الباحثة أنّ انعدام الحوافز الإيجابية وكذلك الأجور المتدنية التي لا تقي بأبسط متطلبات الحياة، يعدّ من أبرز عوامل الإهمال الإداري، وتفشّي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من مديري المدارس، وهذا بدوره ينعكس على نفسيّتهم وأدائهم، لذلك كان لتطبيق نظام الحوافز بصرف النظر عن الصور التي تتخذها هذه الحوافز، دوراً باعثاً على مزيد من التقدم والعمل تنعكس آثاره الإيجابية على جميع أصعدة العملية التربوية. (محمد، 2026، 112)

7_2 العوامل البشرية: يعتبر العامل البشري من أهم العوامل التي تحيا بها النظم المدرسية، كما يعدّ المحرك الأساسي لجميع أنشطتها لذا يجب أن يتميز هذا العامل بقدرات ومهارات فنية ومعرفية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة ويتم العمل على تطوير الأداء الفني والمهني للمديرين ورفع كفاياتهم من خلال:

- برامج التدريب: وهي عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي، فالبرامج التدريبية وسيلة مهمة لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة نظراً لما تعمل عليه من تنمية للمهارات وصلل للقدرات، وزيادة للحصيلة المعرفية، وتحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك نحو الأفضل وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كما ونوعاً.

- المحاضرات: وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح المحاضرة على براعة المحاضر وقدرته في تنظيم أفكاره وأدائه وعرضها على المستمعين.

- الندوات: يُناقش في الندوة موضوع يُطرح من قبل مجموعة من المختصين ويُعسح المجال للمتدربين لطرح أسئلتهم وأفكارهم التي تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه ومناقشتها مع المختصين.
- المؤتمرات: تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المتدربين وبالتالي إعطاء الفرصة للتعبير وسماع آراء الآخرين (عزام، 2019، 153_155).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنّ نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الطاقات البشرية التي تعمل بها، لذلك يجب أن تتميز تلك الطاقات بنوعية مهارية ومعرفية عالية، والعمل على رفع كفاياتهم من خلال تطبيق كافة برامج التدريب والتي تعدّ من وجهة نظر الباحثة أحد أبرز أشكال الاستثمار في وقتنا الحالي، بحيث تهدف برامج التدريب بصورة أساسية إلى إكساب المديرين المهارات والمعلومات الكفيلة برفع مستوى أدائهم الإداري وصقل مواهبهم، نظراً لما تتضمنه البرامج التدريبية من حل لمشاكل الأداء الإداري، مما يؤدي إلى تقليل الوقت لتصحيح المشكلات وتقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنّ التدريب يعدّ وسيلة من الوسائل التي تجعل المديرين أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير حتى يصبحوا أوفر معرفة واستعداداً على أداء المهام المطلوبة منهم وتحسين إنتاجهم داخل المدرسة.

7_3 العوامل الاجتماعية: تعد العلاقات الاجتماعية والإنسانية من أهم العوامل في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين والتعامل معهم بأسلوب هادف وبطريقة سليمة، هي من أهم السمات الرئيسية المميزة للشخصية الإدارية الناجحة، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية من أهمها:

- معرفة دافعية العمل: تعبّر الدوافع عن حاجات الإنسان التي تتبع من داخله، والحاجات عديدة ومتنوعة، إلا أن (ماسلو Maslow) صنّفها إلى خمس فئات، عُرفت بهرم الحاجات وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، الحاجة لتحقيق الذات.

- معرفة ديناميات الجماعة: وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها، بما يساعد المدير على القيام بالتوجيه السليم لأفراد الجماعة العاملين معه، ويمكنه من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر بين أعضاء الجماعة.
- الروح المعنوية: هي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة وتعكس نوع العلاقات الإنسانية وتوجه سلوك الجماعة (إبراهيم، 2019، 8).

وترى الباحثة من العوامل المهمة والمسؤولة عن تعزيز العمل ونجاحه هي العلاقات الاجتماعية الجيدة ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الوسائل والأساليب السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج، ويبقى للجو الأسري السليم الذي يسود المدرسة أثر كبير على جودة إنتاج العاملين فيها كما أنّ استقرار المستقبل الوظيفي للمدير يعتمد إلى حدٍّ بعيد على مدى بنائه العلاقات الإيجابية في بيئة المدرسة.

7_4 العوامل السياسية: تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فالعامل السياسي يؤثر بشكل مباشر على نمط الإدارة التعليمية مما ينعكس تأثيره بالتالي على الإدارة المدرسية، وتؤثر العوامل السياسية في النظام التعليمي من خلال:

- النظرة السياسية أو الإيديولوجية السياسية: على اعتبار أن رسم السياسة التعليمية لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتماه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة، فهذا يتطلب بالضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع، ويحدد معايير السلوك والتفكير.
- الظروف السياسية الطارئة: وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها مثل الحروب والاحتلال والاضطرابات وغيرها.
- القوانين المؤثرة في النظام: هناك مجموعة من القوانين التي تؤثر على النظام التعليمي بشكل مباشر، ويندر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها، سواء من قوانين تتعلق بالبيئة أو قوانين تتعلق بالعلاقات مع العاملين، أم القوانين المتعلقة بالنظام الاقتصادي (سلمان، 2023، 22_24).

وبناءً على ما تقدّم يمكن القول إنّ نوعية الأنظمة السياسية التي تنتمي إليها الأنظمة التعليمية هي من تحدد القوى المتحركة والموجهة لسياسة البلد وبالتالي فهي من يوجّه بوصلة العمل التعليمي، ولعلّ ما يحدث اليوم على الأراضي السورية أكبر دليل على مدى أهمية وتأثير العامل السياسي في القطاع التعليمي، فلم تسلم أي مؤسسة تربوية بكافة مكوناتها المادية والبشرية من ضغوط الحرب على سورية وآثارها الهدامة، التي انعكست بصورة مباشرة على دور المدارس التي أصبحت مراكز للتعليم ولإيواء المهجرين ومعالجة الأزمات النفسية المترتبة على هذه الحرب. (محمد، 2026، 154) وبناءً على العرض السابق للعوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية، يمكننا القول إنّ العملية التعليمية تعكس واقع المجتمع الذي تعيش فيه، وهي صدى له، فللعوامل المادية تأثير كبير على العملية التربوية، فكلما ارتفعت ميزانية الدولة استطاعت توفير أفضل الخدمات لتلبية حاجات القطاع التربوي، وهذا بالضرورة لن يحدث إلا بوجود طاقات بشرية مدربة وذات كفاءة عالية، تعمل بأسلوب هادف وبطريقة سليمة في جو يسوده الألفة والروح المعنوية العالية، وهذا كله يتوقف على مستوى الاستقرار السياسي في البلد ودرجة التدخل الحكومي في ميدان إدارة التعليم ونظمه.

سابعاً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية

من أبرز التحديات أمام وزارة التربية والتعليم في سورية، النهوض بالكوادر التعليمية والإدارية وتطويرها وتدريبها، فالإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها، ومدير المدرسة بحاجة إلى أن تتوفر لديه خصائص معرفية ومهارية من أجل القيام بها بشكل سليم وفعال، فصدرت اللائحة الداخلية لكليات التربية في جامعات سورية عام (1999) والتي تهدف إلى إعداد المعلمين والإداريين إعداداً جامعياً للمراحل التعليمية ما قبل الجامعية بدلاً من معاهد إعداد المعلمين والمعاهد المتوسطة والتي كانت مدة الدراسة فيها سنتين فقط. كما هدفت وزارة التربية والمديريات التابعة لها من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب إلى "إعداد المهارات اللازمة للعملية التربوية عن طريق قبول الطلاب في المعاهد والكلّيات المختلفة، وتتابع أداءهم، وتعمل على تحسينه، وتقوم بتطوير خبراتهم وصقل مهاراتهم وتزويدهم

بالمعارف الجديدة والمستحدثة في ميدان العلم والنظريات التربوية بعد دخولهم ميدان العمل التربوي مما يجعل العملية التربوية تفي بحاجات التنمية الشاملة وتعود بالنفع على الأفراد والمجتمع" (وزارة التربية، 2015). وعليه فقد أقامت وزارة التربية ومديرياتها العديد من الدورات التدريبية المركزية والمحلية استهدفت أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس وخاصة المديرين بغية تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم والإسهام في رفع كفاءتهم وأدائهم الإداري، وفيما يلي عرض لأبرز وأحدث هذه الدورات:

- ورشة عمل محلية بعنوان (كيفية استخدام السجلات المدرسية) عام (2017) الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على حسن سير العملية الإدارية والتربوية ورفع مستوى أدائهم، على أن تقام الورشة في يوم واحد بحيث لا تؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية بدءاً من 2017/9/17 وعلى مدار العام بمعدل مرتين أسبوعياً، وبلغ عدد المشاركين (20) مشاركاً في كل ورشة.
- دورة تدريبية محلية لمديري مدارس التعليم الثانوي تحت عنوان (تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة عن طريق الحاسوب) لمدة يومين بدءاً من 2017/8/13 حيث هدفت الدورة إلى تزويد مديري المدارس ومعاونيهم بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة بسرعة وفق أفضل المعطيات، وبلغ عدد المشاركين (30) مشاركاً في كل دورة.
- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني، مدتها ثلاثة أيام بعنوان (الإدارة الناجحة) عام 2018 تهدف إلى تعريف المديرين بصفات الإدارة الناجحة وكيفية سير العلاقة مع الإدارة الأعلى وقيادة الفريق بشكل فعال. بلغ عدد المشاركين (36) مشاركاً.
- دورة تدريبية محلية لمدة خمسة أيام عام (2018) بعنوان (أصول المراسلات) التي استهدفت (30) متدرب من مدير ومعاون مدير وأمين سر ومعاون أمين سر في مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني، وهدفت الدورة إلى تعريف المتدربين بالهيكل الإداري للدائرة الفرعية ومهمة كل دائرة من دوائر المديرية والأمور التي تقوم بمعالجتها،

ومعرفة الغايات الوظيفية وملاك كل وظيفة من أي دائرة وصياغة الكتب الرسمية وتوجيهها إلى الجهة ذات العلاقة والتقيّد بأصول المراسلات.

- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي وأمناء السر بعنوان (التنمية الإدارية للمديرين) عام (2018) مدتها أربعة أيام.
- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية والتعليم الثانوي بعنوان (استثمار الوسائل التعليمية) مدتها خمسة أيام بتاريخ 27 - 2018/8/30 أما عدد المتدربين الخاضعين لها كان (25) متدرب في كل دورة (وزارة التربية، 2018).
- وبعد عام 2018 تم خضوع المديرين إلى دورتين إحداهما بعنوان (المناهج المطورة) عام (2020) ودورة (تمكين اللغة العربية) عام (2022)، وقد خضع المديرين لهتين الدورتين مع المدرسين رغم بعد هدفهما إلى حد ما عن دور المدير الإداري.

وبعد الاطلاع على محتوى هذه الدورات وموضوعاتها، يمكننا القول إن طبيعة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية قد تغيّب عن موضوعاتها أساليب ممارسة العمل الإداري ومواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة وأساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي بما فيها الكفايات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام المنظم والأساليب المناسبة لعملية تفويض السلطة وقيادة عمليات التغيير والتخطيط المدرسي والتقويم الذاتي، قد يعود السبب في ذلك لأنها دورات نظرية جداً لم تعمل على تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون وخاصة إذا كانت بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، بالإضافة إلى الاختيار العشوائي للمتدربين الذي يصعب قياس قابليتهم ورغبتهم في التدريب، والتي بدورها تتأثر بتوقيت الدورة ومكانها، فغالباً ما يتم تحديد مواعيد ثابتة ومحددة لهذه الدورات دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة للأفراد المشاركين وإذا كان توقيت الدورة مناسباً لبرامج عملهم أو لا، الأمر الذي يؤدي لقلّة التزام المديرين بحضور هذه الدورات وتهرب الكثير منهم عن الالتحاق بها، وبناءً عليه تبقى هذه الدورات دون المستوى المطلوب، الأمر الذي يبرز ضرورة العمل باستمرار على تطوير هذه الدورات من حيث المحتوى والتطبيق

بما يتناسب مع تحقيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا بدوره يشير إلى أهمية الاختيار الدقيق للمديرين بناءً على معايير محددة تحدد احتياجاتهم التدريبية، وتوجيه موضوعات الدورات لتواكب الأنماط القيادية التربوية المعاصرة كالقيادة الموزعة، تفويض السلطة، قيادة التغيير والتخطيط المدرسي، وإدارة الوقت والأزمات وغيرها... ثم القيام بتقويم عمل الدورات والقائمين عليها ومتابعة أثرها على ميادين العمل التربوية.

ثامناً: تجليات الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في سورية

في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها الحرب الممتدة لأكثر من عقد من الزمان، يمثل الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية محوراً أساسياً في تحديد جودة العملية التربوية، وقد أدى تداعيات النزاع إلى خلق بيئة تعليمية معقدة، تتطلب من الإدارة المدرسية كفاءات استثنائية للتعامل مع واقع متغير يتسم بتدهور البنى التحتية، ونقص الموارد، واحتياجات نفسية واجتماعية ملحة للمتعلمين والعاملين على حد سواء.

8_1 الأداء الإداري في المدارس الثانوية الرسمية

يقوم الأداء الإداري في المدارس الرسمية بارتكازه على إطار تنظيمي مركزي واضح، حيث تدار المدرسة بموجب قوانين وأنظمة وزارية موحدة، مما يضمن درجة من الاتساق في السياسات التعليمية المطبقة. كما أن القطاع العام يستفيد من مبادرات الدعم الدولية والوطنية الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والتربوية، مثل مبادرة "المدرسة الآمنة" التي أطلقتها اليونيسف بالتعاون مع وزارة التربية عام 2024 (UNICEF Syria, 2025). وقد استهدفت هذه المبادرة تدريب عدد كبير من الكوادر التعليمية والإدارية على تحديد لحالات العنف والاستجابة السريعة لها، وإدارة الصف بفاعلية، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، مما انعكس إيجاباً على قدرات مديري المدارس في تهيئة بيئة تعليمية داعمة. إضافة إلى ذلك، تسعى المبادرات الدولية إلى تعزيز أنظمة معلومات الإدارة التعليمية (EMIS) في القطاع العام لتمكين المديرين

من جمع البيانات وتحليلها بشكل أدق، مما يحسن قدرات التخطيط والاستجابة للأزمات على المستوى المدرسي (UNESCO, 2024).

يواجه الأداء الإداري في المدارس الرسمية تحديات جمة، أبرزها تأثير النزاع المطول على البنية التحتية والموارد، مما يضع المديرين أمام واقع صعب يتمثل في نقص التجهيزات والمرافق الآمنة، وصعوبة تأمين بيئة تعليمية ملائمة. كما تعاني المدارس الحكومية من الاكتظاظ الكبير في الغرف الصفية، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على الإدارة في تنظيم العملية التعليمية وضبط الانضباط وتحقيق الجودة المنشودة (Education Cannot Wait & UNESCO, 2021). ويعاني القطاع العام أيضاً من قيود بيروقراطية وضعف التمويل الحكومي نسبياً، مما يحد من مرونة المديرين في التصرف واتخاذ قرارات سريعة لتلبية احتياجات مدارسهم الطارئة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد (UNESCO, 2021).

ترى الباحثة أن القطاع العام يوفر إطاراً تنظيمياً موحداً وإمكانية الاستفادة من برامج الدعم الدولية المنظمة، لكنه يعاني من بيروقراطية حادة وشح في الموارد تحد من فاعليته.

8_2 الأداء الإداري في المدارس الثانوية الخاصة

تتميز إدارة المدارس الخاصة بالمرونة، إذ يتمتع المديرون بهامش أوسع من حرية اتخاذ القرار بعيداً عن الروتين الحكومي المركزي. هذه المرونة تسمح لهم بتطوير سياسات داخلية مبتكرة، وتوظيف كوادر بشرية وفق احتياجات محددة، وتطبيق مناهج وأنشطة إضافية تلبي رغبات أولياء الأمور وتسهم في جذب الطلاب (Education Above All Foundation & UNICEF, 2025). كما تستفيد هذه المدارس من موارد مالية أفضل تعتمد بشكل أساسي على الرسوم الدراسية، مما يمكن إدارتها من توفير بنية تحتية أكثر تطوراً، ووسائل تعليمية حديثة، ورواتب مجزية قد تستقطب كفاءات تدريسية وإدارية متميزة. هذا الوضع المالي الأفضل يسمح أيضاً بصيانة المرافق بشكل دوري وتأمين بيئة

مدرسية أكثر جاذبية وأماناً. يثير الأداء الإداري في القطاع الخاص إشكاليات عدة على الصعيدين التربوي والمجتمعي. فالاعتماد على الرسوم الدراسية يجعل من هذه المدارس خياراً متاحاً فقط للقات القادرة مادياً، مما يعمق الفجوة الاجتماعية ويخلق تمايزاً في الفرص التعليمية بين الطلبة. وقد يؤدي التركيز على الجانب التجاري والتنافسي إلى ممارسات إدارية غير سليمة تربوياً، حيث تتعرض إدارة بعض المدارس الخاصة لضغوط أولياء الأمور، مما قد يدفعها إلى منح الطلاب درجات أعلى من مستحقهم الدراسي كوسيلة للإبقاء عليهم وجذب آخرين، وهو ما يشكل انحرافاً عن المعايير الأكاديمية الموضوعية ويخلق مشكلات تقييمية حقيقية (UNICEF, 2021). ترى الباحثة أن المدارس الخاصة تتمتع بمرونة إدارية وموارد مالية أفضل، غير أن ذلك يأتي على حساب تعميق الفجوة الاجتماعية والانزلاق أحياناً نحو ممارسات تجارية تضر بالمعايير التربوية.

خلاصة

الإدارة المدرسية في سورية لا تزال أسيرة نموذج مركزي وبيروقراطي قاصر عن مواكبة التحولات التربوية المعاصرة، فرغم الجهود المبذولة في مجال التدريب والتأهيل، تبقى هذه الجهود ناقصة ونظرية في معظمها، وتعاني من غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط القائم على الاحتياجات الفعلية للمديرين. حيث تؤكد الوقائع التي تم استعراضها في هذا الفصل على أن الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية يشكل مرآة عاكسة لواقع النظام التربوي برمته، فهو نتاج تراكمات تاريخية تتداخل فيها العوامل البنوية مع تداعيات الأزمة الممتدة. وترى الباحثة أن الإصلاح المنشود لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن إعادة هيكلة جوهرية للمفهوم الإداري ذاته، تقوم على الانتقال من منطق التسيير الروتيني إلى منطق القيادة التربوية الفاعلة.

الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية

تمهيد

أولاً: أهداف البحث الميدانية

ثانياً: منهج البحث

ثالثاً: مجتمع البحث

رابعاً: عينة البحث

خامساً: أدوات البحث

سادساً: إجراءات البحث

سابعاً: الصعوبات التي واجهتها الباحثة

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

خلاصة

تمهيد

يتناول الفصل الحالي شرحاً مفصلاً للإجراءات المنهجية للبحث، بعرض أهداف البحث الميدانية، ومنهج المستخدم، وتحديد مجتمع البث وعينته وأدوات البحث، وكيفية تصميمها، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، يلي ذلك الإجراءات التطبيقية والأساليب الإحصائية.

أولاً: أهداف البحث الميدانية

يسعى البحث الحالي بجانبه الميداني إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من

وجهة نظر المديرين؟

2- ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي

العام؟

3- ما تأثير متغيرات البحث (نوع المدرسة، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية) على

استجابات أفراد عينة البحث؟

4- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة

العمليات الإدارية؟

ثانياً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لأهداف البحث وأسئلته وفرضياته، يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي على الأرض والتعبير عنها من خلال وصفها وصفاً دقيقاً وإيضاح خصائصها بوصفها وصفاً رقمياً من خلال جمع البيانات وتحويلها لأرقام وجداول تبين حجم هذه الظاهرة أو مقدارها أو درجة ارتباطها بالمتغيرات والظواهر الأخرى. (العساف، 2006، 271).

ثالثاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الأصلي لأداة لاستبانة من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي بالمدارس العامة (الرسمية والخاصة) في محافظة دمشق والبالغ عددهم (109) مديراً، (الدليل الإحصائي الصادر عن مديرية التربية في دمشق، 2024). بلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة الرسمية (78) مديراً، وعدد مديري المدارس الثانوية العامة الخاصة (31) مديراً.

رابعاً: عينة البحث

تكونت عينة البحث الأساسية لأداة الاستبانة التي تهدف التعرف إلى واقع أداء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين من (79) مديراً موزعين على (60) مدرسة رسمية، (19) مدرسة خاصة. والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة:

الجدول (2): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث

عدد سنوات الخدمة الإدارية	العدد	النسبة المئوية	عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
5-1	20	%25.32	3-1	37	%46.84
10-6	28	%35.44	6-4	27	%34.18
11 فأكثر	31	%39.24	7 فأكثر	15	%18.99
المجموع	79	%100	المجموع	79	%100
نوع المدرسة	العدد	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
حكومية	60	%75.95	إجازة جامعية	58	%73.42
خاصة	19	%24.05	دراسات عليا	21	%26.58
المجموع	79	%100	المجموع	79	%100

أما عينة البحث لأداة المقابلة المتعلقة بدراسات مقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق فقد شملت (30) مديراً. وتم سحبها بطريقة طبقية عشوائية من مدارس القطاع الرسمي والخاص وذلك على النحو الآتي:

المعادلة الخاصة بمعرفة حجم العينة المأخوذة من المديرين في المدارس الرسمية:

$$\frac{N}{78} = \frac{30}{109}$$

حيث أن (109) هو العدد الكلي للمديرين في الثانويات الرسمية والخاصة.

و (78) هو عدد المديرين في المدارس الرسمية.

و (30) هو حجم العينة النهائية.

وعليه تكون $N = \frac{30 \times 78}{109} = 21$ وبالتالي يكون عدد العينة من المديرين في المدارس الرسمية (21) فرداً.

وبالطريقة نفسها تم حساب عدد العينة من المديرين في المدارس الخاصة، وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{N}{31} = \frac{30}{109}$$

حيث أن (109) هو العدد الكلي للمديرين في الثانويات الرسمية والخاصة.

و (31) هو عدد المديرين في المدارس الخاصة.

و (30) هو حجم العينة النهائية.

وعليه تكون $N = \frac{30 \times 31}{109} = 9$ وبالتالي يكون عدد العينة من المديرين في المدارس الخاصة (9) فرداً.

خامساً: أدوات البحث:

5-1 استبانة: موجهة لمديري مدارس التعليم الثانوي العامة قي محافظة دمشق

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا البحث، وذلك لمناسبتها لطبيعة البحث وأهدافه ومنهجه وأسئلته وفرضياته، وقد أعدت الاستبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هندسة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى المراجع العلمية لهذا البحث، وبناء على هذه المصادر بنيت الاستبانة وفق التالي:

إعداد الاستبانة في صورتها الأولية: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات البحث (سنوات الخدمة الإدارية، والدورات التدريبية، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي) صاغت الباحثة (46) بنداً موزعين على خمسة محاور /انظر الملحق رقم 2/، هي:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي 10 بنود.
- المحور الثاني: الالتزام ودعم الإدارة العليا ويضم 10 بنود.
- المحور الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي. ويضم 8 بنود.
- المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات ويضم 7 بنود.
- المحور الخامس: تمكين العاملين ويضم 11 بنود.

التحقق من صدق الاستبانة: المقصود بصدق الاستبانة هو أن تقيس السمة أو القدرة أو الشيء التي تدعي انها تقيسه وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها ويدل صدق الاستبانة على أمرين: ما الذي تقيسه وكيف تتجج في قياسه (عقيل، 2010، 308)) وتم التحقق من صدق الأداة من خلال الآتي:

صدق المحكمين (صدق المحتوى) عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية (الملحق رقم 2) على مجموعة من السادة المحكمين وعددهم (7) (انظر الملحق رقم 1) بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم وقد أكد المحكمون على ملائمة محاور الاستبانة وبنودها للغرض الذي

تقيسه في حين تركزت ملاحظاتهم على إعادة تعديل صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً وحذف بعضها الآخر مع إضافة بعض البنود وبين الجدول الآتي بعض البنود التي عدلت وفق آراء السادة المحكمين:

الجدول (3): بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي	تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي (تحليل العمليات المدرسية، بناء مؤشرات أداء، إدارة فريق العمل)
توفير وسائل تكنولوجية	توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب (أجهزة حاسوب، اتصال انترنت، برامج وأنظمة معلومات)
تقليل الروتين	تقليل الأعباء الروتينية عن العاملين (حذف الخطوات، غير الضرورية، تقليل الاجتماعات غير المنتجة)
توزيع المهام	إعادة توزيع المهام وفق الكفايات (تكليف كل فرد بما يناسب خبراته)
بناء قاعدة بيانات مدرسية	إنشاء قاعدة بيانات مدرسية موحدة (بيانات المعلمين، بيانات الطلاب، الحالات الصحية والاجتماعية المهمة)

بند إضافي: ربط التخطيط الاستراتيجي بالتحول الرقمي (رقمنة سجلات الغياب والدرجات، إعداد تقارير دورية إلكترونية، إنشاء قاعدة بيانات موحدة للطلاب)
بند إضافي: توفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات

الصدق البنائي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (30) من مديري مدارس مرحلة

التعليم الثانوي في مدينة دمشق خارج عينة البحث الأساسية، ثم حسبت معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة

الكلية للاستبانة، ومعاملات ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه، ومعاملات ارتباط

المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتوضح الجداول الآتية معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (4): معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.628**	13	.646**	25	.602**	37	.639**
2	.725**	14	.605**	26	.785**	38	.669**
3	.767**	15	.734**	27	.610**	39	.788**
4	.684**	16	.694**	28	.649**	40	.757**
5	.650**	17	.737**	29	.659**	41	.803**
6	.744**	18	.662**	30	.759**	42	.691**
7	.653**	19	.679**	31	.670**	43	.770**
8	.606**	20	.779**	32	.612**	44	.652**
9	.735**	21	.751**	33	.609**	45	.708**
10	.619**	22	.646**	34	.705**	46	.716**

11	.796**	23	.719**	35	.799**	-	-
12	.701**	24	.739**	36	.680**	-	-

((** دال عند مستوى الدلالة (0.01)))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0.602-0.803)

وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

الجدول (5): معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه

التخطيط الاستراتيجي					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.650**	5	.676**	9	.760**
2	.759**	6	.776**	10	.644**
3	.785**	7	.680**	-	-
4	.703**	8	.632**	-	-
الالتزام ودعم الإدارة العليا					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
11	.809**	15	.766**	19	.700**
12	.721**	16	.710**	20	.798**
13	.670**	17	.764**	-	-
14	.627**	18	.688**	-	-
مرونة الهيكل التنظيمي					

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
21	.772**	24	.761**	27	.637**
22	.660**	25	.620**	28	.676**
23	.735**	26	.801**	-	-
تكنولوجيا المعلومات					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
29	.681**	32	.649**	35	.816**
30	.777**	33	.636**	-	-
31	.695**	34	.729**	-	-
تمكين العاملين					
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
36	.719**	40	.784**	44	.680**
37	.662**	41	.833**	45	.739**
38	.690**	42	.717**	46	.747**
39	.804**	43	.794**	-	-

((** دال عند مستوى الدلالة (0.01)))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي ينتمي إليه تراوحت ما بين (0.620-0.833) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن بنود الاستبانة متسقة مع المحور الفرعي الذي ينتمي إليه، ويعطي مؤشراً للصدق البنائي للاستبانة.

الجدول (6): معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور الفرعية	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	.765**
الالتزام ودعم الإدارة العليا	.814**
مرونة الهيكل التنظيمي	.758**
تكنولوجيا المعلومات	.809**
تمكين العاملين	.846**

(** دال عند مستوى الدلالة (0.01))

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (-0.758- 0.846) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى الصدق البنائي للاستبانة.

الصدق المحكي: بدلالة المجموعات الطرفية (الصدق التمييزي):

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة البحث السيكمترية ثم حسبت درجاتهم، ورتبت تنازلياً، وتم أخذ أعلى (25%) وأدنى (25%) منها، ثم حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجاتهم على المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، وتم استخدام اختبار (ت) ستودنت لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (7): الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة

المحاور الفرعية	العدد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
-----------------	-------	----------	-----------------	-------------------	--------	-------------	-------------------	--------

التخطيط الاستراتيجي	7	العليا	29.43	1.272	20.580	12	.000	دال
	7	الدنيا	12.29	1.799				
الالتزام ودعم الإدارة العليا	7	العليا	29.14	1.952	18.136	12	.000	دال
	7	الدنيا	12.29	1.496				
مرونة الهيكل التنظيمي	7	العليا	22.29	1.113	13.756	12	.000	دال
	7	الدنيا	11.29	1.799				
تكنولوجيا المعلومات	7	العليا	20.43	.976	23.065	12	.000	دال
	7	الدنيا	8.86	.900				
تمكين العاملين	7	العليا	34.14	1.574	23.369	12	.000	دال
	7	الدنيا	15.86	1.345				
الدرجة الكلية	7	العليا	135.43	6.754	20.154	12	.000	دال
	7	الدنيا	60.57	7.138				

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم (t) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، مما يشير إلى الصديق التمييزي لاستبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة وفق الطريقتين الآتيتين:

الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرون باخ:

تم استخدام معادلة ألفا-كرون باخ لدرجات عينة البحث السيكو مترية على المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة،

وتراوحت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.809-0.937) وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

حسب معامل ثبات التجزئة النصفية للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، ثم صحح معامل الثبات بمعادلة سبيرمان براون، وتراوحت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.797-0.913)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تشير إلى

اتصاف الاستبانة بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول (14) معاملات الثبات الناتجة:

الجدول (8): معاملات ثبات الاستبانة بطريقتي (ألفا-كرون باخ، والتجزئة النصفية)

المحاور الفرعية	عدد البنود	ألفا-كرون باخ	التجزئة النصفية
التخطيط الاستراتيجي	10	.850	.831
الالتزام ودعم الإدارة العليا	10	.864	.847
مرونة الهيكل التنظيمي	8	.827	.806
تكنولوجيا المعلومات	7	.809	.797
تمكين العاملين	11	.882	.870
الدرجة الكلية	46	.937	.913

تعقيب على نتائج الدراسة السيكومترية لاستبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

أظهرت نتائج الدراسة السيكومترية لاستبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) اتسافها بمؤشرات جيدة للصدق والثبات تجعل استخدامها ممكناً في البيئة المحلية وفق حدود عينة البحث الحالي المتمثلة بمديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في مدينة دمشق.

إعداد الاستبانة في صورتها النهائية: أُعدت الاستبانة بصورتها النهائية، وفق ملاحظات السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، الذين تفضلوا بتعديل بعض العبارات من الناحية اللغوية، وأفادوا بضرورة

حذف بعض العبارات، وبذلك تمّ الوصول للصيغة النهائية للاستبانة التي تضمنت (46) بنداً موزعين على خمسة محاور: التخطيط الاستراتيجي (1-10)، الالتزام ودعم الإدارة العليا (11-20)، مرونة الهيكل التنظيمي (21-28)، تكنولوجيا المعلومات (29-35)، تمكين العاملين (36-46). كما هو موضح في الملحق رقم 3.

تصحيح الاستبانة: تم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وتقابل الدرجات الأتية على الترتيب وتتراوح الدرجة الكلية على الاستبانة بين (46-230) وينحصر بذلك المتوسط الحسابي بين (1-5).

الجدول (9): معيار الحكم على درجة أهمية المتطلب الواردة في الاستبانة والقيم الموافقة له

الواقع	القيم المعطاة لكل واقع	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل واقع
مرتفع جداً	5	5 - 4.21
مرتفع	4	4.20 - 3.41
متوسط	3	3.40 - 2.61
منخفض	2	2.60 - 1.81
منخفض جداً	1	1.80 - 1

5-2 المقابلة: تم إجراء مقابلة مع مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة دمشق

استخدمت الباحثة أداة المقابلة مع عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم وبلغ عددهم (30) فرداً. وكان الهدف منها تعرف مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظرهم. وقد قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للمقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية المقارنة والإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة دمشق /انظر الملحق رقم 1/ للتأكد من صلاحيتها علمياً

وتمثيلها للغرض الذي وضعت لأجله، والإفادة من ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم في تعديل عباراتها، وقد أجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم التي كان من أبرزها إيضاح مفهوم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والهدف منه، وتخصيص مكان في أعلى بطاقة المقابلة لكتابة التاريخ الدقيق لإجراء هذه المقابلة.

أعدت الباحثة بطاقة المقابلة بصورتها النهائية وفق ملاحظات السادة المحكمين، وتكونت بشكلها النهائي من خمس أسئلة: (مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي، التزام ودعم القيادة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين).

سادساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث

بعد الانتهاء من إعداد أدوات البحث وتقنيها (الصدق والثبات) وبعد تحديد العينة، حصلت الباحثة على موافقة وزارة التربية لتطبيق أداة البحث (الملحق رقم). وقد طبقت الباحثة الاستبانة والمقابلة في شهر تشرين الأول 2024م

سابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة:

لابد لأي باحث من أن يواجه جملة من الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق الميداني وفيما يأتي تلخيص لبعض الصعوبات التي واجهت الباحثة في دراستها:

- صعوبة الحصول على الوثائق والقرارات الوزارية المتعلقة بالخطة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم في سورية.

- ضعف تعاون بعض أفراد عينة البحث مع الباحثة من حيث رفض الإجابة عن بنود الاستبانة أو ترك بعض من الأسئلة فارغاً.

- صعوبة مقابلة بعض مديري المدارس وذلك لضيق وقتهم وكثرة الأعمال الإدارية.

وتم التغلب على تلك الصعوبات من خلال التواصل الإلكتروني مع بعض افراد العينة وتوضيح الهدف من البحث واهمية الحصول على استجاباتهم وتحديد المواعيد المناسبة للتواصل معهم. والحصول على تسهيل مهمة من قبل مديرية التربية في محافظة دمشق.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة البحث، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنوي للاستبانة.
- معامل ألفا كرون باخ لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام سبيرمان براون.
- للإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبند والمجالات والاستبانة ككل من أجل تعرف واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظرهم.
- وللإجابة عن فرضيات البحث استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ومتغير عدد الدورات التدريبية.
- اختبار شيفيه لإجراء المقارنات البعدية واختبار ليفين لتجانس التباين.
- واستخدمت الباحثة اختبار ت- ستودينت (T- test) لعينتين مستقلتين.

خلاصة

تتأول الفصل إجراءات البحث الميدانية وحدد (المنهج المستخدم، مجتمع البحث، عينة البحث، وأدوات البحث، كيفية تصميمها، وإجراءات تطبيق لأدوات البحث والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بالبحث). وسيتم بالفصل الذي يليه عرض نتائج البحث الميداني.

الفصل الخامس: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد

أولاً: نتائج الإجابة على الاستبانة

ثانياً: نتائج الإجابة على المقابلة

ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات

رابعاً: خلاصة نتائج البحث الميدانية

خلاصة

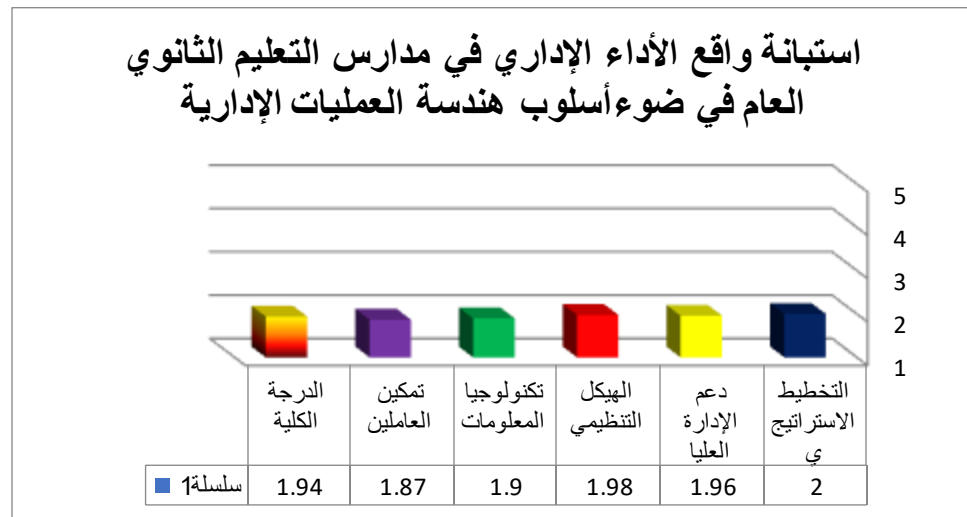
تمهيد

يعرض الفصل الحالي واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة من مرحلة التعليم الثانوي، كما سيسلط الضوء على أبرز المقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وسيتطرق الفصل الحالي إلى اختبار صحة الفرضيات وفق المتغيرات التصنيفية للبحث، ليتم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولاً: نتائج الإجابة على استبانة البحث:

هدفت الاستبانة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر عينة البحث من المديرين.

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من محاور الاستبانة وترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1): المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق.

يتبين من الشكل السابق أن درجة الموافقة على الاستبانة ككل كانت منخفضة بمتوسط حسابي 1.94 أي أن واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين كان واقعاً منخفضاً. في جميع المجالات الخمسة، وهي: التخطيط الاستراتيجي، الالتزام ودعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين. وقد تراوحت المتوسطات الكلية للمجالات بين 1.87 و2.00، وجميعها مصنفة في مستوى منخفض

وجاء ترتيب المجالات من الأعلى إلى الأدنى كما يأتي:

الجدول (10): ترتيب المجالات من الأعلى إلى الأدنى

درجة الواقع	المتوسط الحسابي	المجال
منخفض	2.00	التخطيط الاستراتيجي
منخفض	1.98	مرونة الهيكل التنظيمي
منخفض	1.96	الالتزام ودعم الإدارة العليا
منخفض	1.90	تكنولوجيا المعلومات
منخفض	1.87	تمكين العاملين

تدل هذه النتيجة العامة على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لم تتحول بعد إلى ممارسة إدارية واضحة ومتكاملة داخل مدارس التعليم الثانوي. فالمديرون قد يمارسون بعض الأعمال الإدارية التقليدية، مثل إعداد الخطط، توزيع المهام، متابعة السجلات، أو التواصل مع الجهات الأعلى، ولكن هذه الممارسات لا ترقى إلى مستوى إعادة الهندسة التي تتطلب إعادة تفكير جذري في العمليات، وتحليل خطوات العمل، واختصار الإجراءات، وتوظيف البيانات، وتغويض الصلاحيات، وتغيير الهيكل التنظيمي، وربط التكنولوجيا بتحسين الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (حامد ومراد، 2020) و (دراسة دنقل، 2021).

وللكشف عن واقع الأداء الإداري في الثانويات العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين على محاور الاستبانة جميعها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من محاور الاستبانة وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي الخاص بالتعرف على إجابات عينة البحث على محور التخطيط الإستراتيجي في الثانويات العامة الرسمية والخاصة في محافظة دمشق: الجدول (11) 1 : الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب

هندسة العمليات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال (التخطيط الإستراتيجي)
1	منخفض	.843	2.33	1- بناء مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة
10	منخفض جداً	.858	1.67	2- تشخيص واقع المدرسة قبل البدء بالخطة
6	منخفض	.784	2.00	3- استخدام البيانات في بناء الخطة الاستراتيجية (نسب النجاح والرسوب، حالات الغياب، نتائج الاختبارات، الموارد المتاحة في المدرسة)
7	منخفض	.790	1.95	4- تشكيل فريق للتخطيط داخل المدرسة
3	منخفض	.754	2.08	تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي (تحليل العمليات المدرسية، بناء مؤشرات أداء، إدارة فريق العمل)

4	منخفض	.967	2.04	6- ربط التخطيط الاستراتيجي بالتحول الرقمي (رقمنة سجلات الغياب والدرجات، إعداد تقارير دورية إلكترونية، إنشاء قاعدة بيانات موحدة للطلاب)
8	منخفض	.894	1.92	7- تركيز إدارة المدرسة على أنشطة ومهام العملية الإدارية لتجنب الازدواجية في العمل
2	منخفض	.850	2.09	8- إشراك العاملين والمجتمع المحلي في بناء الخطة
5	منخفض	.784	2.03	9- مراجعة الخطة الاستراتيجية بصورة دورية
9	منخفض	.788	1.90	10- ربط الخطة بالموازنة والموارد
-	منخفض	.276	2.00	الدرجة الكلية لمجال (التخطيط الاستراتيجي)

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإجابات عينة البحث على محور مجال التخطيط الاستراتيجي بلغت (2.00)، بدرجة منخفضة. يشير انخفاض المتوسط الكلي إلى أن التخطيط الاستراتيجي داخل مدارس التعليم الثانوي لا يزال أقرب إلى التخطيط التقليدي أو الشكلي منه إلى التخطيط القائم على إعادة هندسة العمليات. فالتخطيط وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يعني مجرد إعداد خطة سنوية أو ملء نموذج إداري، بل يعني أن تبدأ المدرسة بتحليل عملياتها الأساسية، مثل الغياب، التحصيل، السجلات، الامتحانات، الموارد، الاتصال، ثم تعيد تصميمها بما يحقق سرعة وكفاءة وجودة أعلى. وانخفاض المجال يدل على أن التخطيط في المدارس قد لا يرتبط بدرجة كافية بتحليل الواقع، أو بالبيانات، أو بالموازنة، أو بالتحول الرقمي، أو بمشاركة العاملين والمجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع تقرير اليونسكو (2019) حول EMIS-PATT ، الذي يؤكد أن تطوير نظم الإدارة التعليمية يبدأ بتشخيص النظام، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، ثم بناء خارطة طريق استراتيجية وتشغيلية للتحويل. وهذا قريب جداً من متطلبات التخطيط الاستراتيجي وفق إعادة الهندسة. حصلت عبارة بناء مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة على المرتبة الأولى بمتوسط 2.33 يعني أن هناك قدراً نسبياً من الوعي النظري أو الإدراك

العام لأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا الوعي لا ينعكس بالدرجة نفسها على الممارسات العملية. أما حصول عبارة تشخيص واقع المدرسة قبل البدء بالخطوة على أدنى متوسط، 1.67، فيعد مؤشراً مهماً؛ لأن التشخيص هو نقطة البداية في إعادة هندسة العمليات. إعادة الهندسة تبدأ بسؤال: كيف تتم العملية حالياً؟ ما الخطوات غير الضرورية؟ ما البيانات المتاحة؟ ما الموارد؟ ما مستوى الأداء؟ فإذا كان التشخيص ضعيفاً، فإن الخطوة المدرسية قد تبنى على تقديرات عامة أو إجراءات مكررة، لا على تحليل واقعي دقيق.

كما جاءت عبارة ربط الخطوة بالموازنة والموارد بمتوسط 1.90 يدل على أن الخطط المدرسية قد تتضمن أهدافاً أو أنشطة لا ترتبط دائماً بالإمكانات المتاحة، مما يجعل تنفيذها صعباً. وهذا يفسر جانباً من ضعف فاعلية التخطيط؛ لأن الخطوة التي لا ترتبط بالموارد تتحول غالباً إلى وثيقة إدارية أكثر منها أداة تنفيذية.

أما عبارة استخدام البيانات في بناء الخطوة الاستراتيجية فقد جاءت بمتوسط 2.00، وهو منخفض، ما يعني أن المدرسة لا تستثمر بصورة كافية بيانات النجاح والرسوب، الغياب، نتائج الاختبارات، والموارد المتاحة في بناء الخطوة. وهذا يتعارض مع جوهر إعادة الهندسة التي تعتمد على البيانات في تحديد المشكلات وإعادة تصميم العمليات.

وتفسر الباحثة انخفاض مجال التخطيط الاستراتيجي بأن التخطيط في المدارس الثانوية لا يزال بحاجة إلى الانتقال من التخطيط الورقي أو الروتيني إلى التخطيط القائم على التشخيص، البيانات، الأولويات، الموارد، والتحول الرقمي. وتكشف النتائج أن أكبر نقطة ضعف في هذا المجال هي ضعف تشخيص الواقع قبل إعداد الخطوة، وهو ما يجب أن يكون نقطة انطلاق في التصور المقترح.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمحور الخاص بمجال الالتزام ودعم الإدارة العليا كمت هو موضح في الجدول رقم (12) الآتي:

الجدول (12): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا

الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال (الالتزام ودعم الإدارة العليا)
4	منخفض	.839	1.98	11- تبني الإدارة رؤية واضحة حول إعادة هندسة العمليات
5	منخفض	.869	1.95	12- توفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات
10	منخفض جداً	.694	1.55	13- - تفويض صلاحيات أوسع للإدارات المدرسية
8	منخفض جداً	.811	1.78	14- توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب (أجهزة حاسوب، اتصال انترنت، برامج وأنظمة معلومات)
6	منخفض	.854	1.94	15- بناء نظام تدريبي متخصص للقيادات المدرسية
9	منخفض جداً	.724	1.76	16 دعم ثقافة التغيير والحد من مقاومته
2	منخفض	.788	2.24	- اعتماد نظام معلومات مدرسي موحد
3	منخفض	.819	2.09	18- ربط المتابعة والتقييم بالدعم لا بالعقاب
1	منخفض	.948	2.35	19- تحفيز المدارس والقيادات المتميزة
7	منخفض	.694	1.92	20- تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمدارس

الدرجة الكلية لمجال (الالتزام ودعم الإدارة العليا)	1.96	268.	منخفض	-
--	------	------	-------	---

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا بلغت (1.96) بدرجة منخفضة. يشير انخفاض هذا المجال إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يجد دعماً كافياً من المستويات الإدارية العليا، سواء في صورة تشريعات، موارد، صلاحيات، تدريب، متابعة داعمة، أو تواصل مؤسسي. وهذا أمر بالغ الأهمية؛ لأن إعادة الهندسة في المدرسة لا يمكن أن تعتمد على مبادرة المدير وحده، فهي تحتاج إلى إطار تنظيمي يسمح بإعادة تصميم الإجراءات وتبسيطها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب وأبو خيران، 2024) و(دراسة الدرويش، 2023)، فالمدرسة الثانوية تعمل ضمن لوائح وتعليمات مركزية، وإذا لم تكن الإدارة العليا داعمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن قدرة المدرسة على التغيير تبقى محدودة. جاءت عبارة تحفيز المدارس والقيادات المتميزة في المرتبة الأولى، لكنها بقيت ضمن المستوى المنخفض. وهذا يدل على أن التحفيز موجود جزئياً أو أنه أكثر وضوحاً من غيره، لكنه لا يزال غير كافٍ. فالتحيز في إعادة الهندسة لا ينبغي أن يقتصر على التكريم المعنوي، بل يجب أن يشمل دعم المدارس التي تبسط إجراءاتها وتحقق نتائج قابلة للقياس. أما عبارة اعتماد نظام معلومات مدرسي موحد فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 2.24. وهذا يدل على إدراك نسبي لأهمية نظم المعلومات، لكنه ما زال منخفضاً. ويعني ذلك أن المدارس لا تستفيد بعد من نظام معلومات موحد يدعم الإدارة، المتابعة، التخطيط، وتحليل الأداء. في المقابل، جاءت عبارة تفويض صلاحيات أوسع للإدارات المدرسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 1.55، وهي نتيجة مهمة جداً؛ لأنها تكشف عن مركزية واضحة تحد من قدرة المدرسة على إعادة هندسة عملياتها. فالمدير لا يستطيع تبسيط الإجراءات أو اختصار مسار العمل أو إعادة توزيع الصلاحيات بفاعلية إذا لم يمتلك هامشاً كافياً من القرار. كما أن انخفاض عبارة توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب بمتوسط 1.78 يدل على أن المدارس لا تمتلك الإمكانيات المادية والتقنية الكافية، مثل أجهزة الحاسوب، الإنترنت، البرامج، وأنظمة المعلومات. وهذا يفسر انخفاض مجال تكنولوجيا المعلومات أيضاً. وترى الباحثة انخفاض مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا يؤكد وجود فجوة

بين متطلبات تطبيق إعادة الهندسة وبين ما يتاح للمدرسة فعلياً من صلاحيات، موارد، تدريب، ودعم تنظيمي. وتكشف النتيجة أن تفويض الصلاحيات يمثل أضعف نقطة في هذا المجال.

ولحساب إجابات عينة البحث على محور مجال مرونة الهيكل التنظيمي قامت الباحثة باستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (13) الآتي:

الجدول (13): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال مرونة الهيكل التنظيمي

الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال (مرونة الهيكل التنظيمي)
3	منخفض	.641	2.00	21- تشكيل فرق عمل مدرسية مرنة
4	منخفض	.869	1.96	22- تفويض الصلاحيات داخل المدرسة
6	منخفض	.775	1.94	23- تحويل اللجان المدرسية من لجان شكلية إلى فرق إنجاز
2	منخفض	.898	2.16	24- إعادة توزيع المهام وفق الكفايات (تكليف كل فرد بما يناسب خبراته)
1	منخفض	.735	2.19	25- تعزيزا لاتصال الأفقي بين العاملين
8	منخفض	.758	1.82	26- مرونة توزيع المعلمين والإداريين على المهام
5	منخفض	.867	1.95	27- بناء هيكل تنظيمي داعم للتحويل
7	منخفض	.729	1.86	28- اعتماد اللامركزية الداخلية داخل المدرسة
-	منخفض	.290	1.98	الدرجة الكلية لمجال (مرونة الهيكل التنظيمي)

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أنّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات عينة البحث على محور مرونة الهيكل التنظيمي 1.98، وبدرجة منخفضة. يشير انخفاض هذا المجال إلى أن الهيكل التنظيمي داخل المدارس الثانوية ما زال أقرب إلى الهيكل التقليدي القائم على التسلسل الإداري، المسميات الوظيفية، واللجان الشكلية، وليس إلى الهيكل المرن القائم على العمليات وفرق العمل. والهيكل المرن شرط أساسي لإعادة الهندسة؛ لأن العمليات المدرسية لا تنفذ داخل حدود وظيفة واحدة، بل تمتد بين المدير، معاونين، الإداريين، المعلمين، الأخصائيين، وأولياء الأمور. لذلك فإن ضعف مرونة الهيكل يؤدي إلى بطء الإجراءات، تداخل المسؤوليات، ضعف التواصل، وقلة المبادرة. حصلت عبارة تعزيز الاتصال الأفقي بين العاملين على أعلى متوسط 2.19 يدل على وجود إدراك نسبي لأهمية التواصل بين المعلمين والإداريين والفرق المختلفة، لكنه ما زال منخفضاً. وهذا يعني أن الاتصال داخل المدرسة غالباً لا يزال رأسياً، أي من الإدارة إلى العاملين، أكثر من كونه أفقياً بين الفرق والأفراد. أما عبارة إعادة توزيع المهام وفق الكفايات بمتوسط 2.16 فتشير إلى أن المدارس بدأت تدرك أهمية تكليف العاملين وفق مهاراتهم وخبراتهم، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى ممارسة مرتفع. وهذا مهم لأن إعادة الهندسة تتطلب استثمار الكفاءات لا الاكتفاء بالتوزيع التقليدي القائم على العرف أو الأقدمية. أما انخفاض عبارة مرونة توزيع المعلمين والإداريين على المهام إلى 1.82 فيعكس وجود قيود تنظيمية أو ثقافية في تعديل التكاليف. فقد يتردد المدير في إعادة توزيع المهام خوفاً من الاعتراض، أو بسبب ضغط الجداول، أو بسبب التعليمات الرسمية، أو بسبب غياب وصف وظيفي مرن. كما أن انخفاض عبارة اعتماد اللامركزية الداخلية داخل المدرسة بمتوسط 1.86 يدل على أن القرار ما زال مركزياً داخل المدرسة أيضاً، وليس فقط على مستوى الإدارة العليا. وهذا يتضح أيضاً من انخفاض التفويض في المجالات الأخرى. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب وأبو خيران، 2024)، تؤكد الباحثة على أن المدرسة الثانوية لا تزال تعتمد على بنية تنظيمية تقليدية تحد من إعادة توزيع الأدوار، وتضعف العمل الأفقي، وتقلل من فاعلية فرق العمل.

ولتعرف إجابات العينة حول محور تكنولوجيا المعلومات قامت الباحثة بحساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتب الخاصة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

الجدول (14): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات

الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال (تكنولوجيا المعلومات)
3	منخفض	.830	1.95	29- إنشاء قاعدة بيانات مدرسية موحدة (بيانات المعلمين، بيانات الطلاب، الحالات الصحية والاجتماعية المهمة)
7	منخفض جداً	.766	1.66	30- رقمنة السجلات المدرسية الأساسية (سجل قيد الطلاب، سجل الغياب، سجل الكتب والمخابر والتجهيزات)
5	منخفض	.818	1.81	31- بناء نظام إلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور (ارسال إشعارات الغياب، استقبال الملاحظات والشكاوى من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل نصية)
2	منخفض	.861	2.05	32- إنشاء دعم فني داخل المدرسة (حل مشكلات الأجهزة، التواصل مع المديرية عند وجود أعطال كبيرة)
1	منخفض	.917	2.18	33- توفير بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكة داخلية بسيطة، طابعة وماسح ضوئي، اتصال إنترنت مستقر).
4	منخفض	.819	1.91	34- إنشاء نظام أرشفة إلكترونية (ملفات الطلاب، قرارات المدرسة، نتائج الامتحانات)

35-	اعتماد نماذج إلكترونية موحدة للإجراءات المدرسية (طلب نقل طالب، نموذج متابعة حالة سلوكية، نموذج طلب صيانة)	1.76	.788	منخفض جداً	6
	الدرجة الكلية لمجال (تكنولوجيا المعلومات)	1.90	.304	منخفض	-

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإجابات عينة البحث على محور تكنولوجيا المعلومات 1.90، وبدرجة منخفضة، كما جاءت عبارة اعتماد نماذج إلكترونية موحدة للإجراءات المدرسية بمتوسط 1.76، ودرجة واقع منخفض جداً. يشير انخفاض هذا المجال إلى أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس الثانوية لا يزال محدوداً، ولا يصل إلى مستوى دعم إعادة هندسة العمليات الإدارية. فإعادة الهندسة تحتاج إلى تكنولوجيا تساعد في جمع البيانات، رقمنة السجلات، تحليل النتائج، التواصل مع أولياء الأمور، أرشفة الوثائق، وتوحيد النماذج. وإذا بقيت التكنولوجيا ضعيفة، فإن العمليات الإدارية تظل ورقية وبطيئة ومجزأة. تتفق هذه النتيجة مع تقرير (OECD Digital Education Outlook 2023)، الذي أكد أن معظم الدول طورت أدوات رقمية، لكن المشكلة الكبرى تكمن في ضعف التكامل وقابلية التشغيل بين النظم، مما يؤدي إلى إعادة إدخال البيانات يدوياً ويحد من استخدام المعلومات في التحليل واتخاذ القرار، كذلك يدعم تقرير (UNESCO/IIEP EMIS-PATT) هذه النتيجة، إذ يؤكد أن نظم المعلومات التعليمية لا ينبغي أن تكون مجرد قواعد بيانات، بل يجب أن تستخدم لتشخيص الواقع، تحديد نقاط الضعف، وبناء خرائط طريق للتحويل الإداري والتعليمي.

جاءت عبارة توفير بنية تحتية تقنية مناسبة في المرتبة الأولى بمتوسط 2.18، رغم أنها ما زالت منخفضة. وهذا يدل على أن البنية التحتية تعد أكثر العناصر حضوراً نسبياً، لكنها غير كافية. فقد تكون هناك أجهزة أو طابعات أو اتصال بالإنترنت في بعض المدارس، لكنها لا تصل إلى مستوى بنية متكاملة قادرة على دعم إعادة الهندسة.

أما عبارة إنشاء دعم فني داخل المدرسة فجاءت بمتوسط 2.05، ما يدل على أن بعض المدارس قد تعتمد على أشخاص لديهم خبرات تقنية محدودة، لكن وجود دعم فني منظم ومؤسسي ما زال ضعيفاً. في المقابل، جاءت عبارة رقمنة السجلات المدرسية الأساسية في أدنى مرتبة بمتوسط 1.66. وهذا مؤشر مهم؛ لأن رقمنة السجلات هي إحدى أهم خطوات إعادة هندسة العمليات المدرسية. فإذا بقيت سجلات الطلاب، الغياب، الكتب، المخابر، والتجهيزات ورقية، فإن الإدارة ستظل عاجزة عن استثمار البيانات بسرعة. كما أن انخفاض اعتماد نماذج إلكترونية موحدة للإجراءات المدرسية بمتوسط 1.76 يدل على استمرار تعدد النماذج الورقية واختلافها، مما يؤدي إلى تكرار العمل، وإضاعة الوقت، وصعوبة المتابعة. أما بناء نظام إلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور فقد جاء بمتوسط 1.81، وهو منخفض، ما يشير إلى أن التواصل لا يزال تقليدياً أو غير مؤسسي، رغم أن إعادة الهندسة تستدعي بناء قنوات اتصال سريعة وموثقة.

تفسر الباحثة انخفاض مجال تكنولوجيا المعلومات بضعف الانتقال من الاستخدام البسيط للتقنية إلى التوظيف المؤسسي المنظم لها في إعادة تصميم العمليات. وتكشف النتائج أن أضعف الجوانب هي رقمنة السجلات والنماذج الإلكترونية الموحدة، ما يعني أن المدرسة ما زالت تعتمد بدرجة كبيرة على الإجراءات الورقية.

ولتعرف إجابات العينة على محور تمكين العاملين فقد استخرجت الباحثة أيضاً قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (15) الآتي:

الجدول (15): الإحصاء الوصفي لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مجال تمكين العاملين

الرتبة	الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال (تمكين العاملين)
4	منخفض	.706	1.96	36- تحفيز العاملين على المبادرة والابتكار والابداع

37-	إشراك العاملين في اتخاذ القرار المدرسي	1.97	.724	منخفض	3
38-	تدريب العاملين على مهارات إعادة الهندسة (إدارة الوقت، إدارة التغيير،	1.72	.780	منخفض جداً	11
39-	تشكيل فرق عمل مدرسية متعددة الاختصاصات	2.03	.870	منخفض	1
40-	تقليل الأعباء الروتينية عن العاملين (حذف الخطوات، غير الضرورية، تقليل الاجتماعات غير المنتجة)	1.85	.724	منخفض	6
41-	ربط التمكين بالمساءلة	1.75	.835	منخفض جداً	10
42-	تمكين العاملين تقنياً (تدريب العاملين على استخدام الحاسوب، تخصيص شخص للدعم التقني داخل المدرسة)	1.82	.802	منخفض	8
43-	تعمل إدارة المدرسة على تحسين الأداء الجماعي	1.92	.826	منخفض	5
44-	تدريب العاملين تدريباً عملياً	1.83	.717	منخفض	7
45-	تفويض الصلاحيات للعاملين وفق ضوابط واضحة	2.01	.824	منخفض	2
46-	إتاحة المعلومات والبيانات للعاملين (خطة المدرسة، نتائج الاختبارات، بيانات السلوك والانضباط)	1.81	.813	منخفض	9
-	الدرجة الكلية لمجال (تمكين العاملين)	1.87	.232	منخفض	-

بلغ المتوسط الكلي لمجال تمكين العاملين 1.87، وهو أدنى متوسط بين المجالات الخمسة، وجاء بدرجة منخفضة وتفسر الباحثة انخفاض مجال تمكين العاملين بأن المدرسة الثانوية ما زالت تعمل بثقافة إدارية يغلب عليها تنفيذ التعليمات أكثر من المشاركة والمبادرة. وأضعف جوانب المجال هي تدريب العاملين على مهارات إعادة الهندسة وربط التمكين بالمساءلة، وهذا يعني أن التصور المقترح يجب أن يعطي أولوية لبناء القدرات البشرية، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة المعلومات، وتحفيز المبادرة يعد انخفاض مجال تمكين العاملين مؤشراً بالغ الأهمية؛ لأن إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يمكن أن تتجح إذا بقي المدير يعمل منفرداً، أو إذا ظل العاملون مجرد منفذين للتعليمات. فإعادة هندسة العمليات تحتاج إلى عاملين قادرين على تحليل العمليات، اقتراح البدائل، استخدام البيانات، العمل ضمن فرق، اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية. كون هذا المجال هو الأدنى بين المجالات يدل على أن الثقافة التنظيمية داخل المدرسة ما زالت بحاجة إلى تعزيز المشاركة، التفويض، التدريب، والمساءلة الداعمة. وحصول عبارة تشكيل فرق عمل مدرسية متعددة الاختصاصات على المرتبة الأولى بمتوسط 2.03 يدل على أن هناك بعض الممارسات المحدودة أو الوعي بأهمية الفرق، لكنها لا تزال منخفضة. ويعني ذلك أن المدرسة قد تشكل لجاناً أو فرقاً، لكنها لا تعمل دائماً وفق مفهوم فرق إعادة الهندسة التي تمتلك أهدافاً واضحة ومؤشرات أداء. أما عبارة تفويض الصلاحيات للعاملين وفق ضوابط واضحة بمتوسط 2.01 فتشير إلى أن التفويض موجود بدرجة محدودة، لكنه ليس ممارسة قوية. وهذا يتفق مع انخفاض التفويض في مجال دعم الإدارة العليا ومرونة الهيكل التنظيمي. أما انخفاض تدريب العاملين على مهارات إعادة الهندسة إلى 1.72 فهو نتيجة محورية؛ لأن العاملين لا يستطيعون المشاركة في إعادة تصميم العمليات دون تدريب على إدارة الوقت، إدارة التغيير، تحليل الإجراءات، وبناء مؤشرات الأداء. كما أن انخفاض ربط التمكين بالمساءلة بمتوسط 1.75 يدل على أن التمكين لا يرتبط دائماً بنتائج ومؤشرات واضحة. وقد يعني ذلك أن المدرسة إما لا تمنح صلاحيات كافية، أو تمنح بعض المهام دون آلية واضحة للمساءلة والمتابعة. وانخفاض إتاحة المعلومات والبيانات للعاملين بمتوسط 1.81 يدل على أن المعلومات لا تتدفق بصورة كافية إلى الإداريين، رغم أن التمكين الحقيقي يتطلب أن يعرف العاملون خطة المدرسة، نتائج الاختبارات، بيانات السلوك والانضباط، ومؤشرات الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدرويش، 2023) التي بينت أن المتطلبات البشرية جاءت ضمن متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء الهندرة، وإن لم تكن في المرتبة الأولى، مما يدل على أن العنصر البشري شرط أساسي للتطبيق .

وتتفق أيضاً مع دراسة (Obana et al. 2025) أوصت بتدريب مديري المدارس الثانوية على استخدام نظم المعلومات، وهذا ينسحب على العاملين أيضاً؛ لأن الإدارة الفعالة لا تتحقق دون بناء قدرات بشرية قادرة على استخدام النظم والبيانات .

عند النظر إلى النتائج مجتمعة، يتضح أن انخفاض المجالات الخمسة ليس منفصلاً، بل مترابط. فضعف التخطيط الاستراتيجي يرتبط بضعف البيانات وتكنولوجيا المعلومات. وضعف التكنولوجيا يرتبط بضعف الدعم المادي والتقني من الإدارة العليا. وضعف مرونة الهيكل التنظيمي يرتبط بضعف التفويض وتمكين العاملين. وضعف تمكين العاملين يرتبط بقلة التدريب وضعف ثقافة المشاركة.

وبالتالي، فإن انخفاض واقع أداء إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يمكن تفسيره بعامل واحد، بل يعود إلى منظومة متداخلة من العوامل:

- تخطيط غير قائم بما يكفي على التشخيص والبيانات .
- دعم إداري وتشريعي وتقني غير كافٍ .
- هيكل تنظيمي تقليدي محدود المرونة .
- ضعف رقمنة السجلات والنماذج .
- انخفاض تمكين العاملين وتدريبهم .
- ضعف التفويض واللامركزية الداخلية .

- غياب ثقافة مؤسسية قائمة على المبادرة والتحسين المستمر .

ثانياً: نتائج الإجابة على مقابلة البحث

هدفت المقابلة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال

التخطيط الاستراتيجي؟

2- ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال

الالتزام ودعم الإدارة العليا؟

3- ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال

مرونة الهيكل التنظيمي؟

4- ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال

تكنولوجيا المعلومات؟

5- ما مقترحات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال

تمكين العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال الأول قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة البحث واستخراج درجة تكراراتهم ونسبتها المئوية

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (16): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية	التكرارات	مقترحات في مجال التخطيط الاستراتيجي
93.3%	28	تدريب المديرين على إعداد الخطة المدرسية

تشخيص الواقع المدرسي قبل البدء بالخطّة	27	90.0%
تحديد أولويات الخطّة	25	83.3%
استخدام البيانات في بناء الخطّة الاستراتيجية (نسب النجاح حالات التسرب	24	80.0%
ربط الخطّة الاستراتيجية بمشكلات المدرسة	22	73.3%
ربط خطة المدرسة بتحسين العملية التعليمية	20	66.7%

يتضح من تحليل البيانات في الجدول السابق أن أكثر المقترحات حصولاً على موافقة المديرين في مجال التخطيط الاستراتيجي هو تدريب المديرين على إعداد الخطّة المدرسية، حيث حصل على 28 و تكراراً بنسبة 93.3%. يليه تشخيص الواقع المدرسي قبل البدء بالخطّة بنسبة 90%، ثم تحديد أولويات الخطّة بنسبة 83.3%، ثم استخدام البيانات في بناء الخطّة الاستراتيجية بنسبة 80%، ثم ربط الخطّة بمشكلات المدرسة بنسبة 73.3%، وأخيراً ربط خطة المدرسة بتحسين العملية التعليمية بنسبة 66.7%.

يدل ارتفاع نسبة مقترح تدريب المديرين على إعداد الخطّة المدرسية على أن المديرين يرون أن ضعف تطبيق إعادة الهندسة في مجال التخطيط لا يرجع فقط إلى نقص الرغبة في التطوير، بل إلى الحاجة إلى بناء مهارات تخطيطية متخصصة. فإعداد الخطّة المدرسية وفق أسلوب إعادة الهندسة يختلف عن التخطيط التقليدي؛ لأنه يتطلب تحليل العمليات، تحديد الاختناقات، إعادة تصميم الإجراءات، بناء مؤشرات أداء، وربط الخطّة بنتائج قابلة للقياس.

أما حصول مقترح تشخيص الواقع المدرسي على نسبة 90% فيعني أن المديرين يدركون أن التخطيط الاستراتيجي لا ينبغي أن يبدأ من أهداف عامة أو نماذج جاهزة، بل من دراسة دقيقة لواقع المدرسة. وهذا يتفق مع منطق إعادة هندسة

العمليات الإدارية، الذي يبدأ عادة بفهم الوضع الحالي قبل تصميم الوضع المرغوب. وهذا ما أفادته العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الجرايدة، 2025) ودراسة (صندوق، وآ 2021خرون)

كذلك تشير نسبة 83.3% الخاصة بتحديد أولويات الخطة إلى وعي المديرين بأن المدرسة لا تستطيع تطوير جميع العمليات دفعة واحدة، خاصة في ظل محدودية الموارد وضغط العمل اليومي. لذلك فإن تحديد الأولويات يعد خطوة ضرورية لتركيز الجهد على العمليات الأكثر تأثيراً، مثل الغياب، التحصيل، السجلات، الامتحانات، والتواصل مع أولياء الأمور.

أما استخدام البيانات في بناء الخطة بنسبة 80% فيكشف عن توجه مهم نحو التخطيط القائم على الأدلة. ويعني ذلك أن المديرين يرون ضرورة الاعتماد على بيانات مثل نسب النجاح، حالات التسرب، الغياب، ونتائج الطلاب، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية فقط. وهذا مؤشر مهم لأن إعادة الهندسة تعتمد على المعلومات الدقيقة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات. أما انخفاض نسبة ربط خطة المدرسة بتحسين العملية التعليمية إلى 66.7% مقارنة ببقية المقترحات، فيمكن تفسيره بأن بعض المديرين ما زالوا ينظرون إلى التخطيط المدرسي من زاوية إدارية تنظيمية أكثر من زاوية تعليمية تعليمية. وقد يعني ذلك أن الربط بين التطوير الإداري وتحسين تعلم الطلاب يحتاج إلى تعزيز أكبر في برامج التدريب والتوعية. وترى الباحثة إن نتائج هذا المجال تشير إلى أن المديرين يرون أن تطوير التخطيط الاستراتيجي وفق إعادة الهندسة يتطلب الانتقال من التخطيط الشكلي إلى التخطيط التشخيصي القائم على البيانات والأولويات. كما تشير إلى أن تدريب المديرين يمثل المدخل الأهم لتحسين هذا المجال.

للإجابة عن هذا السؤال الثاني قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة البحث واستخراج درجة تكراراتهم ونسبتها المئوية وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (17): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال الالتزام ودعم القيادة العليا

النسبة المئوية	التكرارات	مجال الالتزام ودعم القيادة العليا
93.3%	28	توفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة.
90.0%	27	إنشاء نظام معلومات موحد للمدارس الثانوية
86.7%	26	منح المدارس صلاحيات أوسع
83.3%	25	تقديم الإدارة العليا دعماً مادياً وتقنياً للمدارس
80.0%	24	تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمدارس الثانوية

في مجال الالتزام ودعم القيادة العليا، جاء في المرتبة الأولى مقترح توفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة بنسبة 93.3%، يليه إنشاء نظام معلومات موحد للمدارس الثانوية بنسبة 90%، ثم منح المدارس صلاحيات أوسع بنسبة 86.7%، ثم تقديم الإدارة العليا دعماً مادياً وتقنياً للمدارس بنسبة 83.3%، وأخيراً تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمدارس الثانوية بنسبة 80%.

يدل حصول الدعم التشريعي والتنظيمي على أعلى نسبة على أن المديرين يرون أن تطبيق إعادة الهندسة لا يمكن أن يتم بجهود مدرسية فردية فقط. فالمدرسة تعمل ضمن لوائح وتعليمات مركزية، وإذا لم تكن هذه اللوائح داعمة للتبسيط والتفويض والرقمنة، فإن قدرة المديرين على إعادة تصميم العمليات ستبقى محدودة.

ويعكس ارتفاع نسبة إنشاء نظام معلومات موحد للمدارس الثانوية إلى 90% إدراك المديرين لأهمية البيانات في إعادة هندسة العمليات. فوجود نظام معلومات موحد يساعد على تقليل تشتت البيانات، وتسهيل إرسال التقارير، ومتابعة

الغياب، وتحليل النتائج، وربط المدرسة بمديرية التربية. كما يعني أن المديرين يرون أن العمل الورقي والمتفرق لم يعد كافياً لتطوير الإدارة المدرسية.

أما مقترح منح المدارس صلاحيات أوسع بنسبة 86.7% فيعكس شعور المديرين بأن المركزية تمثل عائقاً أمام إعادة الهندسة. فالمدير لا يستطيع اختصار مسار الإجراءات أو تشكيل فرق أكثر مرونة أو تعديل بعض العمليات الداخلية إذا لم يمتلك صلاحيات كافية. لذلك فإن التفويض الإداري يعد شرطاً أساسياً لتطبيق إعادة الهندسة.

أما الدعم المادي والتقني بنسبة 83.3% فيدل على أن المديرين يدركون أن إعادة الهندسة تحتاج إلى موارد، مثل أجهزة، إنترنت، برامج، تدريب، ودعم فني. فلا يمكن مطالبة المدرسة برقمنة عملياتها أو بناء قواعد بياناتها دون توفير الحد الأدنى من البنية التحتية.

وتشير نسبة 80% الخاصة بتعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمدارس إلى أن المديرين يرون ضرورة وجود قناة مستمرة بين المدرسة والجهات الأعلى، لأن إعادة الهندسة تحتاج إلى تغذية راجعة، متابعة، حل مشكلات، وتعديل تعليمات. فالمدرسة لا تستطيع تنفيذ تغيير جذري إذا بقيت معزولة عن صانع القرار التربوي.

وتستقرأ الباحثة من النتائج المذكورة أعلاه أن المديرين ينظرون إلى دعم القيادة العليا بوصفه شرطاً بنوياً لتطبيق إعادة الهندسة. فهم لا يطلبون دعماً معنوياً فقط، بل يطالبون بدعم تشريعي، تنظيمي، تقني، مالي، وصلاحي. وهذا يعني أن تطبيق إعادة الهندسة في المدارس الثانوية يحتاج إلى تبني رسمي من الإدارة العليا، لا إلى مبادرات فردية متفرقة.

للإجابة عن هذا السؤال الثالث قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة البحث واستخراج درجة تكراراتهم ونسبتها المئوية وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (18): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال مرونة الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	مجال مرونة الهيكل التنظيمي
----------------	-----------	----------------------------

مراجعة الهيكل التقليدي	29	96.7%
توزيع المهام وفق المهارات والخبرات	27	90.0%
اختصار مسار الإجراءات	25	83.3%
تشكيل فرق مرنة	22	73.3%
منح صلاحيات للمعاون والإداريين	20	66.7%

في مجال مرونة الهيكل التنظيمي، حصل مقترح مراجعة الهيكل التقليدي على أعلى نسبة، إذ بلغ 29 تكراراً بنسبة 96.7%، وهي أعلى نسبة في نتائج المقابلة كلها. ثم جاء مقترح توزيع المهام وفق المهارات والخبرات بنسبة 90%، ثم اختصار مسار الإجراءات بنسبة 83.3%، ثم تشكيل فرق مرنة بنسبة 73.3%، وأخيراً منح صلاحيات للمعاون والإداريين بنسبة 66.7%.

يعد حصول مقترح مراجعة الهيكل التقليدي على نسبة 96.7% مؤشراً قوياً جداً على أن المديرين يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي في المدارس الثانوية لا يساعد بما يكفي على تطبيق إعادة الهندسة. فالهيكل التقليدي غالباً يقوم على تسلسل إداري ثابت وتوزيع مهام تقليدي، بينما تحتاج إعادة الهندسة إلى هيكل أكثر مرونة، يسمح بتشكيل فرق عمل، وتبادل معلومات، وتفويض صلاحيات، وتوزيع الأدوار حسب العمليات لا حسب المسميات فقط.

أما توزيع المهام وفق المهارات والخبرات بنسبة 90% فيعني أن المديرين يرفضون ضمناً التوزيع الشكلي أو الروتيني للمهام. فهم يرون أن نجاح إعادة الهندسة يتطلب استثمار كفاءات العاملين، بحيث يكلف الشخص المناسب بالمهمة المناسبة. فمثلاً، المعلم أو الإداري الذي يمتلك مهارة تقنية يمكن أن يشارك في قاعدة البيانات أو التقارير الإلكترونية، ومن يمتلك مهارات تواصل يمكن أن يشارك في فريق التواصل مع أولياء الأمور. أما اختصار مسار الإجراءات بنسبة 83.3% فيرتبط مباشرة بجوهر إعادة الهندسة. فالمديرون يدركون أن كثيراً من العمليات المدرسية قد تمر بخطوات

طويلة أو متكررة، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد. لذلك فإن اختصار المسار الإداري يمثل مطلباً أساسياً لتحسين الأداء.

وتشير نسبة 73.3% الخاصة بتشكيل فرق مرنة إلى أن المديرين يرون أهمية العمل الجماعي، ولكن هذه النسبة أقل من نسب مراجعة الهيكل وتوزيع المهام. وقد يفسر ذلك بأن بعض المديرين ربما يدركون أهمية الفرق، لكنهم يواجهون صعوبات واقعية في تشكيلها، مثل ضغط العمل، ضعف الحوافز، أو مقاومة بعض العاملين.

أما منح الصلاحيات للمعاون والإداريين بنسبة 66.7%، وهي النسبة الأقل في هذا المجال، فقد يدل على وجود قدر من التحفظ في التفويض الداخلي. فقد يكون بعض المديرين مقتنعين بمرونة الهيكل، لكنهم يترددون في منح صلاحيات واسعة بسبب الخوف من المساءلة، أو ضعف ثقة بعضهم بقدرات العاملين، أو غموض حدود الصلاحيات.

وتؤكد الباحثة على نتائج هذا المجال أي أن المديرين يعتبرون جمود الهيكل التنظيمي من أبرز أسباب ضعف تطبيق إعادة الهندسة. ويرون أن الحل يبدأ بمراجعة الهيكل، توزيع المهام وفق الكفايات، واختصار مسار الإجراءات. غير أن التفويض الداخلي يحتاج إلى دعم أكبر، لأنه حصل على نسبة أقل نسبياً من بقية المقترحات.

للإجابة عن هذا السؤال الرابع قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة البحث واستخراج درجة تكراراتهم ونسبتها المئوية وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (19): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال تكنولوجيا المعلومات

النسبة المئوية	التكرارات	مجال تكنولوجيا المعلومات
93.3%	28	تدريب العاملين على العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات
86.7%	26	إنشاء قاعدة بيانات موحدة داخل المدرسة

توفير بنية تحتية تقنية	25	%83.3
استخدام البرامج الإلكترونية في تحليل نتائج الطلاب	21	%70.0

في مجال تكنولوجيا المعلومات، جاء مقترح تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى بنسبة 93.3%، يليه إنشاء قاعدة بيانات موحدة داخل المدرسة بنسبة 86.7%، ثم توفير بنية تحتية تقنية بنسبة 83.3%، وأخيراً استخدام البرامج الإلكترونية في تحليل نتائج الطلاب بنسبة 70%.

يدل حصول تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات على نسبة 93.3% على أن المديرين يرون أن المشكلة التقنية ليست في الأجهزة فقط، بل في قدرة العاملين على استخدامها. وهذا مهم جداً؛ لأن توفير الحواسيب أو البرامج لا يؤدي إلى تطوير فعلي إذا لم يمتلك المديرون والمعلمون والإداريون مهارات رقمية كافية.

أما إنشاء قاعدة بيانات موحدة داخل المدرسة بنسبة 86.7% فيشير إلى إدراك المديرين أن البيانات المدرسية مشتتة أو غير مستثمرة بالشكل المطلوب. فقاعدة البيانات الموحدة تعد أساساً لإعادة هندسة عمليات كثيرة، مثل متابعة الغياب، نتائج الطلاب، السجلات، التواصل، التقارير، والتخطيط. وتدل نسبة 83.3% الخاصة بتوفير البنية التحتية التقنية على أن المديرين يرون أن إعادة الهندسة الرقمية تحتاج إلى أجهزة، إنترنت، برامج، صيانة، ودعم فني. فالحديث عن التكنولوجيا سيبقى نظرياً إذا لم يتوافر الحد الأدنى من المتطلبات التقنية.

أما استخدام البرامج الإلكترونية في تحليل نتائج الطلاب بنسبة 70%، وهي الأقل في هذا المجال، فيمكن تفسيرها بأن تحليل النتائج إلكترونياً لا يزال أقل ممارسة أو أقل وضوحاً لدى بعض المديرين مقارنة باستخدام التكنولوجيا في السجلات وقواعد البيانات. وقد يشير ذلك إلى أن الإدارة المدرسية ما زالت تستخدم التكنولوجيا غالباً لأغراض تنظيمية أو أرشيفية، أكثر من استخدامها لأغراض تحليلية وتطويرية مرتبطة بتحسين التعلم. تكشف نتائج هذا المجال أن المديرين يدركون أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، لكنهم يضعون تدريب العاملين في المقدمة قبل البنية

التحتية نفسها. وهذا يدل على وعي بأن التكنولوجيا لا تحقق التطوير ما لم تقترن ببناء القدرات البشرية. كما تشير النتائج إلى ضرورة تعزيز ثقافة تحليل البيانات التعليمية، وليس الاكتفاء بتخزينها

للإجابة عن هذا السؤال الخامس قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة البحث واستخراج درجة تكراراتهم ونسبتها المئوية وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (20): يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول مقترحات في مجال تمكين العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	مجال تمكين العاملين
93.3%	28	تفويض الصلاحيات
86.7%	26	بناء قدرات العاملين
83.3%	25	تشكيل فرق عمل
70.0%	21	تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار

في مجال تمكين العاملين، جاء مقترح تفويض الصلاحيات بنسبة 93.3%، يليه بناء قدرات العاملين بنسبة 86.7%، ثم تشكيل فرق عمل بنسبة 83.3%، وأخيراً تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار بنسبة 70%.

يدل ارتفاع نسبة تفويض الصلاحيات إلى 93.3% على أن المديرين يرون أن تمكين العاملين شرط أساسي لتطبيق إعادة الهندسة. فإعادة تصميم العمليات لا يمكن أن تتم إذا بقيت كل القرارات مركزة في يد المدير وحده. فالمدرسة الثانوية مؤسسة معقدة نسبياً، وتحتاج إلى توزيع المسؤوليات على معاونين، الإداريين، المعلمين، والأخصائيين.

أما بناء قدرات العاملين بنسبة 86.7% فيكشف أن المديرين لا ينظرون إلى التفويض كمنح صلاحيات فقط، بل يرونه مرتبطاً بالتدريب والتأهيل. فالعامل لا يمكن أن يتحمل مسؤولية جديدة أو يشارك في تطوير عملية إدارية إذا لم يمتلك المعرفة والمهارة اللازمة.

وتشير نسبة 83.3% الخاصة بتشكيل فرق العمل إلى أن المديرين يدركون أهمية العمل الجماعي في تطبيق إعادة الهندسة. فالعمليات المدرسية لا تنفذ عادة من شخص واحد، بل تمر عبر أكثر من طرف. لذلك فإن فرق العمل تساعد على تحليل العملية من زوايا متعددة، وتوزيع الأدوار، وتسهيل التنفيذ.

أما تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار بنسبة 70%، وهي الأقل في المجال، فقد يعكس وجود ثقافة مدرسية ما زالت أكثر ميلاً إلى الالتزام بالتعليمات من المبادرة الحرة. وقد يدل أيضاً على أن المديرين يرون المبادرة مهمة، لكنها تأتي بعد التفويض والتدريب وتشكيل الفرق. أي أن الابتكار يحتاج أولاً إلى بيئة تنظيمية تسمح به.

ترى الباحثة من نتائج هذا المجال إلى أن المديرين يرون أن تمكين العاملين يبدأ من تفويض الصلاحيات وبناء القدرات، ثم تشكيل فرق العمل. أما المبادرة والابتكار فتحتاج إلى مناخ تنظيمي أكثر دعماً وثقة وتحفيزاً.

عند مقارنة المجالات الخمسة، نلاحظ أن أعلى النسب ظهرت في المقترحات الآتية:

- مراجعة الهيكل التقليدي . 96.7% :
 - تدريب المديرين على إعداد الخطة المدرسية . 93.3% :
 - توفير دعم تشريعي وتنظيمي . 93.3% :
 - تدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات . 93.3% :
 - تفويض الصلاحيات في مجال تمكين العاملين . 93.3% :
- وهذا يدل على أن المديرين يرون أن تطبيق إعادة الهندسة يحتاج إلى خمسة مداخل رئيسية:

1. إصلاح الهيكل التنظيمي .

2. تطوير قدرات المديرين في التخطيط .

3. دعم رسمي وتشريعي من الإدارة العليا .

4. تدريب العاملين تقنياً .

5. تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين .

ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات

من أجل الإجابة عن السؤال الميداني الثالث المتمثل بـ: ما دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (عدد سنوات الخدمة الإدارية، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة) على إجابات عينة البحث فيما يتعلق بواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ تم اشتقاق أربع فرضيات كالتالي:

نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (21): الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية

المحاور الفرعية	سنوات الخدمة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	5-1	20	19.15	2.834	.634

التخطيط	10-6	28	19.64	2.498	.472
الاستراتيجي	11 فأكثر	31	20.87	2.790	.501
المجموع	79	20.00	2.764	.311	
الالتزام ودعم الإدارة	5-1	20	17.40	2.010	.450
العليا	10-6	28	20.21	2.573	.486
11 فأكثر	31	20.39	2.431	.437	
المجموع	79	19.57	2.678	.301	
مرونة الهيكل	5-1	20	15.15	2.815	.629
التنظيمي	10-6	28	16.14	2.337	.442
11 فأكثر	31	16.10	1.886	.339	
المجموع	79	15.87	2.317	.261	
تكنولوجيا	5-1	20	12.30	1.525	.341
المعلومات	10-6	28	13.89	2.233	.422
11 فأكثر	31	13.45	2.188	.393	
المجموع	79	13.32	2.128	.239	
تمكين العاملين	5-1	20	20.50	3.035	.679
	10-6	28	20.25	2.066	.390
11 فأكثر	31	21.03	2.639	.474	
المجموع	79	20.62	2.554	.287	

1.077	4.818	84.50	20	5-1	الدرجة الكلية
.738	3.904	90.14	28	10-6	
.863	4.803	91.84	31	11 فأكثر	
.601	5.340	89.38	79	المجموع	

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (22):

الجدول (22): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	41.538	2	20.769	2.847	.064	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	554.462	76	7.296			
	المجموع	596.000	78				
الالتزام ودعم الإدارة العليا	بين المجموعات	126.498	2	63.249	11.105	.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	432.869	76	5.696			

				78	559.367	المجموع	
مرونة	بين	14.046	2	7.023	1.319	.273	غير
الهيكل	المجموعات						دال
التنظيمي	داخل	404.688	76	5.325			إحصائياً
	المجموعات						
	المجموع	418.734	78				
تكنولوجيا	بين	30.533	2	15.266	3.597	.032	دال
المعلومات	المجموعات						إحصائياً
	داخل	322.556	76	4.244			
	المجموعات						
	المجموع	353.089	78				
تمكين	بين	9.390	2	4.695	.715	.493	غير
العاملين	المجموعات						دال
	داخل	499.218	76	6.569			إحصائياً
	المجموعات						
	المجموع	508.608	78				
الدرجة الكلية	بين	679.985	2	339.993	16.729	.000	دال
	المجموعات						إحصائياً

			20.324	76	1544.622	داخل المجموعات	
				78	2224.608	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (2.847، 11.105، 1.319، 3.597، 0.715، 16.729) عند القيم الاحتمالية (0.064، 0.000، 0.273، 0.032، 0.493، 0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحاور الفرعية (التخطيط الاستراتيجي، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين)، وأصغر منه بالنسبة للمحورين الفرعيين (الالتزام ودعم الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية للاستبانة، وبالتالي:

- تُقبل الفرضية الصفوية بالنسبة للمحاور الفرعية (التخطيط الاستراتيجي، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين)؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (التخطيط الاستراتيجي، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين) في استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.

- تُرفض الفرضية الصفوية وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحورين الفرعيين (الالتزام ودعم الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية للاستبانة؛ أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (الالتزام ودعم الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية للاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (23): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية

المحاور الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام ودعم الإدارة العليا	.382	2	76	.684	متجانسة
تكنولوجيا المعلومات	.852	2	76	.431	متجانسة
الدرجة الكلية	1.337	2	76	.269	متجانسة

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة؛ حيث كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على هذه المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بالنسبة للعينات المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (24): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية

المحاور الفرعية	عدد سنوات الخدمة الإدارية	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام ودعم الإدارة العليا	5-1	10-6	-2.814*	.001	دال
		11 فأكثر	-2.987*	.000	دال
	10-6	11 فأكثر	-.173	.962	غير دال
تكنولوجيا المعلومات	5-1	10-6	-1.593*	.036	دال
		11 فأكثر	-1.152	.157	غير دال

غير دال	.715	.537	.441	11 فأكثر	10-6	
دال	.000	1.320	-5.643*	10-6	5-1	الدرجة الكلية
دال	.000	1.293	-7.339*	11 فأكثر		
غير دال	.358	1.175	-1.696-	11 فأكثر	10-6	

يُلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (الالتزام ودعم الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية، وذلك بين:

* المديرين ذوي عدد سنوات الخدمة الإدارية (5-1) والمديرين ذوي عدد سنوات الخدمة الإدارية (10-6) لصالح المديرين ذوي عدد سنوات الخدمة الإدارية (10-6).

* المديرين ذوي عدد سنوات الخدمة الإدارية (5-1) والمديرين ذوي عدد سنوات الخدمة الإدارية (11 فأكثر) لصالح المديرين ذوي عدد سنوات الخدمة الإدارية (11 فأكثر) باستثناء محور (تكنولوجيا المعلومات) حيث لم تكن الفروق دالة إحصائياً بينهما.

تشير هذه النتيجة إلى أن سنوات الخدمة الإدارية تؤثر في إدراك المديرين وممارستهم لبعض أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، لكنها لا تؤثر في جميع المجالات بالدرجة نفسها. فوجود فروق دالة في مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا يمكن تفسيره بأن المديرين ذوي الخبرة الأطول يكونون أكثر معرفة بطبيعة العلاقة بين المدرسة والإدارة العليا، وأكثر قدرة على فهم أثر التشريعات، والصلاحيات، والدعم التنظيمي، والمتابعة الإدارية في نجاح أو ضعف تطبيق إعادة الهندسة. فالمدير الجديد قد ينشغل غالباً بتسيير العمل اليومي، بينما المدير الأكثر خبرة يصبح أقدر على إدراك أن تطوير المدرسة لا يتحقق من داخل المدرسة فقط، بل يحتاج إلى دعم مؤسسي من مديرية التربية والوزارة.

تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (الدرويش، 2023) التي تناولت متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء مدخل الهندرة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق؛ إذ وجدت الدراسة فروقاً دالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر. أما وجود فروق دالة في مجال تكنولوجيا المعلومات لصالح فئة الخدمة المتوسطة 10-6 سنوات فيمكن تفسيره بأن هذه الفئة قد تجمع بين الخبرة الإدارية الكافية والانفتاح النسبي على استخدام الأدوات التقنية. فالمديرون الجدد قد لا يمتلكون الخبرة التنظيمية الكافية لتوظيف التكنولوجيا في إعادة تصميم العمليات، بينما قد يواجه بعض المديرين ذوي الخبرة الطويلة صعوبة أكبر في استخدام التكنولوجيا الحديثة إذا لم يحصلوا على تدريب مستمر. لذلك ظهرت الفروق لصالح فئة الخدمة المتوسطة بصورة أوضح.

أما عدم وجود فروق دالة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين فيعني أن ضعف هذه المجالات يكاد يكون عاماً بين المديرين بصرف النظر عن سنوات خدمتهم. وهذا قد يدل على أن هذه الممارسات لا تتطور تلقائياً بمجرد زيادة الخبرة، بل تحتاج إلى تدريب متخصص، وصلاحيات واضحة، ونماذج عمل حديثة، وثقافة تنظيمية داعمة. بمعنى آخر، الخبرة الإدارية وحدها ليست كافية لتطبيق إعادة الهندسة في التخطيط، والهيكل، والتمكين؛ لأن هذه المجالات تحتاج إلى تحول في أسلوب الإدارة، وليس فقط تراكم سنوات الخدمة.

يمكن القول إن متغير سنوات الخدمة الإدارية كان له أثر جزئي في تقدير واقع أداء المديرين وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. فقد ظهر أثره في المجالات التي ترتبط بفهم المدير لعلاقته بالإدارة العليا وباستخدام التكنولوجيا، بينما لم يظهر أثره في المجالات التي تحتاج إلى تدريب منهجي وتغيير تنظيمي عميق، مثل التخطيط الاستراتيجي، مرونة الهيكل، وتمكين العاملين. وهذا يؤكد أن الخبرة مهمة، لكنها ليست بديلاً عن التأهيل المتخصص في إعادة هندسة العمليات الإدارية. نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على

الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (25): الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التخطيط الاستراتيجي	3-1	37	19.30	2.493	.480
	6-4	27	19.56	2.539	.449
	7 فأكثر	15	21.65	2.907	.650
	المجموع	79	20.00	2.764	.311
الالتزام ودعم الإدارة العليا	3-1	37	19.04	2.579	.496
	6-4	27	19.50	2.984	.527
	7 فأكثر	15	20.40	2.162	.483
	المجموع	79	19.57	2.678	.301
مرونة الهيكل التنظيمي	3-1	37	15.89	2.326	.448
	6-4	27	15.44	2.409	.426
	7 فأكثر	15	16.55	2.089	.467
	المجموع	79	15.87	2.317	.261
تكنولوجيا المعلومات	3-1	37	13.30	2.383	.459
	6-4	27	13.28	2.174	.384

7 فأكثر	15	13.40	1.759	.393
المجموع	79	13.32	2.128	.239
3-1	37	19.41	2.358	.454
6-4	27	20.84	2.451	.433
7 فأكثر	15	21.90	2.337	.523
المجموع	79	20.62	2.554	.287
3-1	37	86.93	5.098	.981
6-4	27	88.63	4.203	.743
7 فأكثر	15	93.90	4.656	1.041
المجموع	79	89.38	5.340	.601

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير

عدد الدورات التدريبية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (25):

الجدول (26): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	73.945	2	36.973	5.382	.007	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	522.055	76	6.869			

				78	596.000	المجموع	
إحصائياً	غير دال	1.527	10.802	2	21.604	بين المجموعات	الالتزام ودعم الإدارة
				76	537.763	داخل المجموعات	العليا
				78	559.367	المجموع	
إحصائياً	غير دال	1.436	7.621	2	15.243	بين المجموعات	مرونة الهيكل
				76	403.492	داخل المجموعات	التنظيمي
				78	418.734	المجموع	
إحصائياً	غير دال	.020	.095	2	.190	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
				76	352.898	داخل المجموعات	
				78	353.089	المجموع	
		.003	6.477	37.035	2	74.070	بين المجموعات

تمكين العاملين	داخل المجموعات	434.537	76	5.718	إحصائياً	دال
	المجموع	508.608	78			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	589.456	2	294.728	إحصائياً	دال
	داخل المجموعات	1635.152	76	21.515		
	المجموع	2224.608	78			

يتضح من الجدول السابق أن قيم (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (5.382، 1.527، 1.436، 0.020، 6.477، 13.699) عند القيم الاحتمالية (0.007، 0.224، 0.244، 0.980، 0.003، 0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحاور الفرعية (الالتزام ودعم الإدارة العليا، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات)، وأصغر منه بالنسبة للمحورين الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية للاستبانة، وبالتالي:

- تُقبل الفرضية الصفوية بالنسبة للمحاور الفرعية (الالتزام ودعم الإدارة العليا، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات)؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (الالتزام ودعم الإدارة العليا، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) في استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- تُرفض الفرضية الصفوية وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحورين الفرعيين ((التخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية للاستبانة؛ أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين

الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (27): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين المجموعات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحاور الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	.230	2	76	.795	متجانسة
تمكين العاملين	.045	2	76	.956	متجانسة
الدرجة الكلية	.446	2	76	.642	متجانسة

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة؛ حيث كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)،

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على هذه المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير

عدد الدورات التدريبية ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات

البعدية بالنسبة للعينات المتجانسة كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (28): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية

المحاور الفرعية	عدد الدورات التدريبية	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	3-1	6-4	-.266-	.927	غير دال
	7 فأكثر	6-4	2.354*	.013	دال
	6-4	7 فأكثر	2.087*	.024	دال

تمكين العاملين	3-1	6-4	-1.436	.625	.078	غير دال
	7 فأكثر	7 فأكثر	-2.493*	.705	.003	دال
الدرجة الكلية	6-4	7 فأكثر	-1.056	.682	.307	غير دال
	3-1	6-4	-1.699	1.212	.379	غير دال
	7 فأكثر	7 فأكثر	-6.974*	1.368	.000	دال
	6-4	7 فأكثر	-5.275*	1.322	.001	دال

يُلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (التخطيط

الاستراتيجي، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق

أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك بين:

* المديرين ذوي عدد الدورات التدريبية (3-1) والمديرين ذوي عدد الدورات التدريبية (7 فأكثر) لصالح المديرين ذوي

عدد الدورات التدريبية (7 فأكثر).

* المديرين ذوي عدد الدورات التدريبية (6-4) والمديرين ذوي عدد الدورات التدريبية (7 فأكثر) لصالح المديرين ذوي

عدد الدورات التدريبية (7 فأكثر) باستثناء محور (تمكين العاملين) حيث لم تكن الفروق دالة إحصائياً بينهما.

تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أن الدورات التدريبية تؤثر في أداء المديرين في المجالات التي ترتبط بمهارات قابلة

للتعلم والتطوير، مثل التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين. لكنها لا تؤثر وحدها في المجالات التي تحتاج إلى دعم

مؤسسي وبنية تنظيمية وتقنية، مثل دعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات. ولذلك تؤكد

النتيجة أن التدريب ضروري، لكنه لا يكفي وحده لتطبيق إعادة الهندسة ما لم يقترن بالصلاحيات والموارد والدعم

التنظيمي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حامد ومراد، 2020) التي أكدت أهمية إعداد القيادات المدرسية وتطوير قدراتها

لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية، خاصة في ظل تحديات العصر الرقمي.

وتتفق كذلك مع دراسة Obona et al. (2025) التي أوصت بتدريب مديري المدارس الثانوية على استخدام نظم معلومات الإدارة التعليمية EMIS لتحسين الفاعلية الإدارية.

لكن النتيجة الحالية تختلف مع دراسة (الدرويش، 2023) جزئياً؛ إذ توصلت الدرويش إلى عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء الهندرة، بينما وجدت الدراسة الحالية فروقاً دالة في التخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، والدرجة الكلية لصالح من حصلوا على دورات أكثر .

نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق تبعاً لمتغير نوع المدرسة، وتم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (29): نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة

المحاور الفرعية	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	حكومية	60	19.67	2.546	1.609	77	.112	غير دال إحصائياً
	خاصة	19	20.75	3.138				
	حكومية	60	19.25	2.654	1.599	77	.114	غير دال

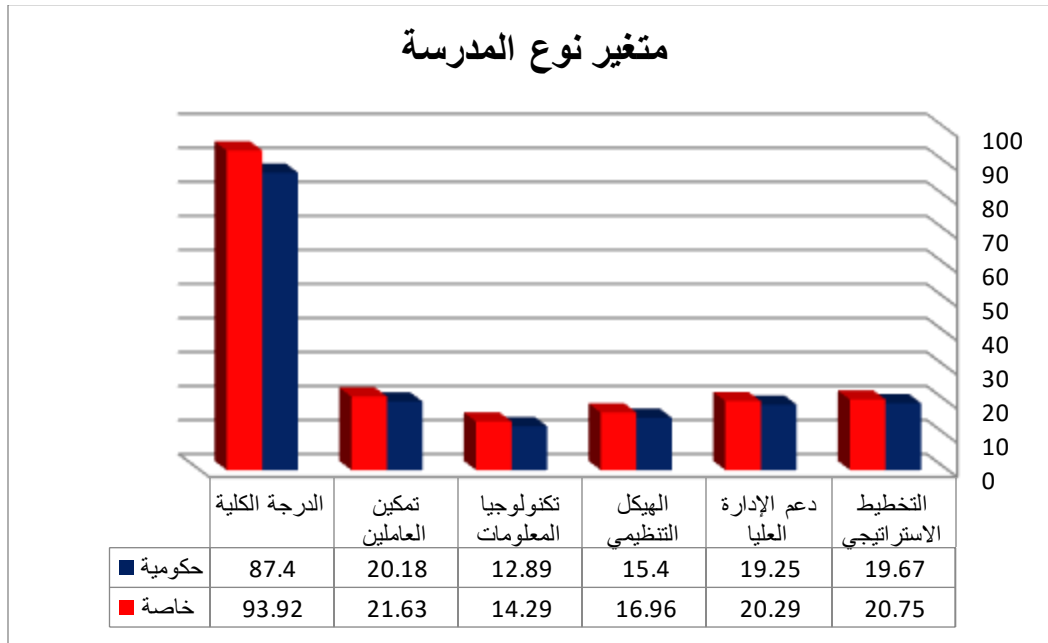
إحصائياً				2.645	20.29	19	خاصة	الالتزام ودعم الإدارة العليا
دال إحصائياً	.005	77	2.874	2.224	15.40	60	حكومية	مرونة الهيكل التنظيمي
				2.196	16.96	19	خاصة	
دال إحصائياً	.006	77	2.807	1.950	12.89	60	حكومية	تكنولوجيا المعلومات
				2.236	14.29	19	خاصة	
دال إحصائياً	.020	77	2.378	2.404	20.18	60	حكومية	تمكين العاملين
				2.651	21.63	19	خاصة	
دال إحصائياً	.000	77	6.005	4.391	87.40	60	حكومية	الدرجة الكلية
				4.539	93.92	19	خاصة	

يتضح من الجدول السابق أن قيم (T) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (1.609، 1.599، 2.874، 2.807، 2.378، 6.005) عند القيم الاحتمالية (0.112، 0.114، 0.005، 0.006، 0.020، 0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث بالنسبة للمحورين الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، والالتزام ودعم الإدارة العليا)، وأصغر منه بالنسبة للمحاور الفرعية (مرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية للاستبانة، وبالتالي:

- تُقبل الفرضية الصفوية بالنسبة للمحورين الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، والالتزام ودعم الإدارة العليا)؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، والالتزام ودعم الإدارة العليا) في واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

- تُرفض الفرضية الصفوية وتُقبل الفرضية البديلة بالنسبة للمحاور الفرعية (مرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية للاستبانة؛ أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على للمحاور الفرعية (مرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، والفروق لصالح المدارس الثانوية (الخاصة) ذوي المتوسطات الحسابية الأكبر.

ويوضح الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق تبعاً لمتغير نوع المدرسة:



الشكل (2): المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير نوع المدرسة

تدل نتائج الفرضية الثالثة على أن نوع المدرسة يؤثر في واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة في المجالات التي تحتاج إلى مرونة وموارد وتقنيات وصلاحيات داخلية. وقد جاءت الفروق لصالح المدارس الخاصة في مرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، والدرجة الكلية. وهذا يشير إلى أن المدارس الخاصة

قد تمتلك بيئة تنظيمية أكثر مرونة وأقدر على توظيف التكنولوجيا وتمكين العاملين، في حين أن المدارس الحكومية قد تحتاج إلى دعم أكبر في هذه المجالات.

كما تتفق مع دراسة الدرويش التي بينت أن المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية والتقنية تمثل أساساً لتطبيق الإصلاح الإداري في ضوء الهندرة في مدارس التعليم الثانوي العام بدمشق. وبما أن المدارس الخاصة غالباً تكون أكثر مرونة في توفير بعض المتطلبات المادية والتقنية والتنظيمية، فمن الطبيعي أن تظهر فروق لصالحها في بعض المجالات .

كما تتسجم هذه النتيجة مع تقرير OECD Digital Education Outlook 2023، الذي يؤكد أن التحول الرقمي في التعليم لا يعتمد فقط على وجود التقنية، بل على الحوكمة، قابلية التشغيل البيئي، البنية الرقمية، والثقة في استخدام البيانات. وهذا يفسر تفوق المدارس التي تمتلك تنظيماً وموارد أكثر مرونة في تطبيق ممارسات أقرب إلى إعادة الهندسة.

نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي، وتم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (30): نتائج اختبار (T-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الفرعية								

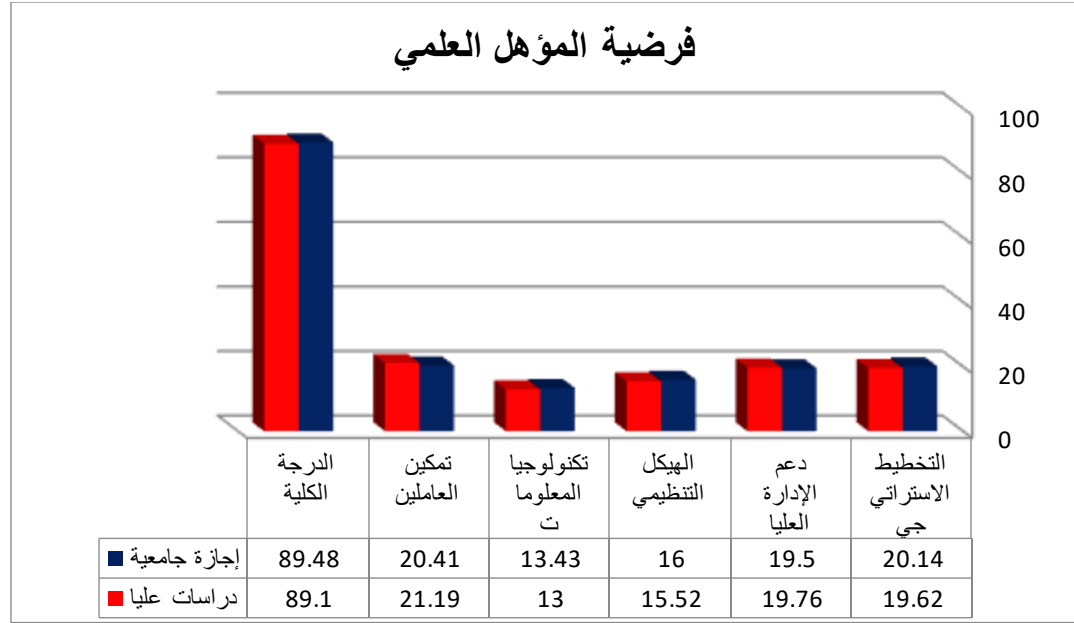
التخطيط الاستراتيجي	إجازة جامعية	58	20.14	2.831	.735	77	.465	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	21	19.62	2.598				
الالتزام ودعم الإدارة العليا	إجازة جامعية	58	19.50	2.799	.382	77	.704	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	21	19.76	2.364				
مرونة الهيكل التنظيمي	إجازة جامعية	58	16.00	2.317	.805	77	.423	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	21	15.52	2.337				
تكنولوجيا المعلومات	إجازة جامعية	58	13.43	2.145	.794	77	.430	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	21	13.00	2.098				
	إجازة جامعية	58	20.41	2.609	1.198	77	.235	غير دال إحصائياً

				2.358	21.19	21	دراسات عليا	تمكين العاملين
غير دال إحصائياً	.778	77	.283	5.786	89.48	58	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
				3.961	89.10	21	دراسات عليا	

يتضح من الجدول السابق أن قيم (T) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة (0.735)، 0.382، 0.805، 0.794، 1.198، 0.283) عند القيم الاحتمالية (0.465، 0.704، 0.423، 0.430، 0.235، 0.778) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي:

- تُقبل الفرضية الصفوية؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويوضح الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:



الشكل (3): المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تشير هذه النتيجة إلى أن امتلاك المدير مؤهلاً جامعياً أو دراسات عليا لا يؤدي بالضرورة إلى اختلاف واضح في مستوى أدائه وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ويمكن تفسير ذلك بعدة أسباب:

أولاً، قد يكون المؤهل العلمي لدى المديرين، سواء كان إجازة جامعية أو دراسات عليا، غير متخصص مباشرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الإدارة المدرسية الحديثة. فالمؤهل العلمي يمنح معرفة أكاديمية عامة، لكنه لا يضمن امتلاك مهارات عملية في تحليل العمليات، اختصار الإجراءات، بناء قواعد البيانات، إدارة التغيير، أو تمكين العاملين. ثانياً، تطبيق إعادة الهندسة يعتمد على الممارسة الإدارية والتدريب المتخصص والصلاحيات المتاحة أكثر من اعتماده على المؤهل العلمي وحده. فالمدير الحاصل على دراسات عليا قد لا يستطيع تطبيق إعادة الهندسة إذا لم تتوفر له بنية تقنية أو دعم إداري أو تفويض صلاحيات.

ثالثاً، يمكن أن تكون البيئة المدرسية نفسها موحدة في قيودها وإجراءاتها إلى درجة تجعل أثر المؤهل العلمي محدوداً. فحتى المدير الأكثر تأهيلاً قد يعمل ضمن نظام مركزي ولوائح وإمكانات محدودة، مما يقلل من الفروق بينه وبين غيره.

رابعاً، هذه النتيجة تعني أن تطوير أداء المديرين وفق إعادة الهندسة يحتاج إلى برامج تدريبية تطبيقية متخصصة، وليس فقط رفع المستوى الأكاديمي. فالمؤهل العلمي وحده لا يكفي إذا لم يتحول إلى كفايات إجرائية في إدارة العمليات المدرسية. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الدرويش، 2023) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المديرين أصحاب المؤهل الأعلى، وذلك في متطلبات الإصلاح الإداري في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تدل نتائج الفرضية الرابعة على أن المؤهل العلمي لا يشكل متغيراً حاسماً في اختلاف واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ويعني ذلك أن تطبيق إعادة الهندسة يحتاج إلى تدريب عملي متخصص، ودعم تنظيمي وتقني، وصلاحيات إدارية، أكثر من حاجته إلى مؤهل أكاديمي أعلى فقط. ولذلك ينبغي أن يركز التصور المقترح على بناء الكفايات التطبيقية لدى جميع المديرين، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية

رابعاً: خلاصة نتائج البحث الميدانية

خلاصة نتائج الاستبانة

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة المعدة لكشف واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء منخفضاً في جميع المجالات، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب لم يتحول بعد إلى ممارسة إدارية مؤسسية داخل المدرسة الثانوية. ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب مجموعة متكاملة من المتطلبات التي لا تزال ضعيفة التحقق، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي القائم على التشخيص والبيانات، والدعم التشريعي والتنظيمي من الإدارة العليا، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين وتدريبهم. ففي مجال التخطيط الاستراتيجي، يدل انخفاض المتوسط الكلي على أن الخطط المدرسية ما تزال بحاجة إلى ربط أوثق بتشخيص الواقع والبيانات والموارد والأولويات. وفي مجال الالتزام

ودعم الإدارة العليا، يكشف انخفاض المتوسط عن محدودية الصلاحيات والدعم التشريعي والمادي والتقني المقدم للمدارس. أما في مجال مرونة الهيكل التنظيمي، فتشير النتائج إلى استمرار غلبة النمط التنظيمي التقليدي وضعف اللامركزية الداخلية. وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، يعكس انخفاض المتوسط ضعف رقمنة السجلات والنماذج الإلكترونية وقواعد البيانات، مما يحد من قدرة المدرسة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. وفي مجال تمكين العاملين، وهو أدنى المجالات، تكشف النتائج عن ضعف تدريب العاملين على مهارات إعادة الهندسة، ومحدودية التفويض والمساءلة وإتاحة المعلومات. أكدت الدراسة أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المدارس الثانوية يحتاج إلى دعم إداري وتشريعي ومادي وتقني، وإلى تدريب القيادات والعاملين، وتطوير نظم المعلومات، وتبني هياكل تنظيمية مرنة. كما تتفق مع الدراسات الأجنبية التي بينت أهمية نظم معلومات الإدارة التعليمية EMIS في رفع فاعلية الإدارة المدرسية، وأهمية التحول الرقمي المنظم في دعم القرار وتحسين العمليات. وبناءً على ذلك، فإن انخفاض واقع الأداء في الدراسة الحالية لا يعكس ضعفاً فردياً لدى المديرين فحسب، بل يعكس ضعفاً في البيئة التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي.

ملخص نتائج المقابلة:

تدل نتائج المقابلة على أن المديرين لا يرفضون أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، بل يقدمون مقترحات واقعية لتطبيقه. ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1. إعادة الهندسة تحتاج إلى قيادة مدربة، لأن التخطيط وإعادة التصميم لا يتمان عشوائياً .
2. التطوير يبدأ من التشخيص، فالمدرسة لا تستطيع إعادة تصميم عملياتها دون معرفة دقيقة بواقعها .
3. الإدارة العليا لها دور حاسم، لأن المدرسة تحتاج إلى صلاحيات وتشريعات ودعم تقني ومادي .

4. الهيكل التنظيمي التقليدي يمثل عائناً واضحاً، وهذا يظهر من أعلى نسبة في النتائج وهي مراجعة الهيكل التقليدي .

5. تكنولوجيا المعلومات شرط مهم لكنها ليست كافية وحدها، إذ جاءت الحاجة إلى تدريب العاملين قبل البنية التقنية .

6. تمكين العاملين ضرورة للتطبيق، لأن إعادة الهندسة لا يمكن أن تعتمد على المدير وحده .

7. هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة التحليل والابتكار، لأن بعض المقترحات المرتبطة بتحليل النتائج والمبادرة جاءت بنسب أقل نسبياً .

ملخص نتائج الفرضيات: تكشف نتائج الفرضيات أن اختلاف أداء المديرين وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يتأثر ببعض المتغيرات أكثر من غيرها. فقد تبين أن:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (التخطيط الاستراتيجي، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين) في استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعيين (الالتزام ودعم الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية (الالتزام ودعم الإدارة العليا، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) في استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على المحورين الفرعيين (التخطيط الاستراتيجي، والالتزام ودعم الإدارة العليا) في واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على للمحاور الفرعية (مرونة الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، والفروق لصالح المدارس الثانوية (الخاصة) ذوي المتوسطات الحسابية الأكبر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

خلاصة

خلص هذا الفصل إلى تقديم صورة متكاملة عن واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، بالاعتماد على نتائج الاستبانة والمقابلات والفرضيات. وسيتم في الفصل التالي عرض للتصور المقترح بالتفصيل، مع توضيح خطوات تنفيذه وعرض عدد من التوصيات في عدة مجالات.

الفصل السادس: تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد

أولاً: مبررات التصور المقترح

ثانياً: فلسفة التصور المقترح

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

رابعاً: أسس بناء التصور المقترح

خامساً: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية

سادساً: مجالات التطوير المقترحة

سابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

ثامناً: مؤشرات تقييم التصور المقترح

تاسعاً: توصيات

خلاصة

تمهيد

تواجه المدرسة الثانوية العامة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المعرفية والتكنولوجية والاجتماعية، مثل ضعف كفاءة بعض الإجراءات الإدارية، بطء اتخاذ القرار، زيادة الأعباء الورقية، محدودية توظيف التكنولوجيا، ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، والحاجة إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية.

ومن هنا تظهر أهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها مدخلاً تطويرياً يهدف إلى إعادة التفكير الجذري في العمليات المدرسية، وإعادة تصميمها بصورة تحقق تحسينات جوهرية في الأداء، مثل السرعة، الجودة، خفض التكلفة، رضا المستفيدين، وتحسين نتائج الطلاب.

أولاً: مبررات التصور المقترح

تتمثل أهم مبررات تطبيق التصور المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة فيما يلي:

1. تعدد المشكلات الإدارية داخل المدرسة: مثل الروتين، المركزية، تكرار الإجراءات، وضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة .
2. الحاجة إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية: المقدمة للطلاب وأولياء الأمور .
3. تزايد متطلبات التحول الرقمي في الإدارة المدرسية والتعليم .
4. ضعف الاستفادة من البيانات المدرسية في اتخاذ القرارات .
5. الحاجة إلى رفع كفاءة العاملين وتطوير أدوارهم بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي .
6. زيادة توقعات المجتمع من المدرسة الثانوية باعتبارها مرحلة إعداد للجامعة وسوق العمل .
7. الحاجة إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة في تنفيذ العمليات الإدارية .

ثانياً: فلسفة التصور المقترح

يقوم التصور المقترح على أن تطوير المدرسة الثانوية العامة لا يتحقق بمجرد إضافة لوائح أو تعليمات جديدة، بل من خلال إعادة بناء العمليات الأساسية داخل المدرسة بحيث تصبح أكثر مرونة، وأكثر ارتباطاً باحتياجات الطلاب، وأكثر قدرة على استخدام التكنولوجيا والبيانات.

وتعتمد فلسفة التصور على المبادئ الآتية:

- الطالب هو محور العملية التعليمية والإدارية .
- الإدارة المدرسية يجب أن تكون قيادة تطوير لا مجرد إدارة يومية .
- التكنولوجيا ليست هدفاً في ذاتها، بل وسيلة لإعادة تصميم العمل .
- القرارات المدرسية يجب أن تعتمد على البيانات لا على الاجتهاد الشخصي فقط .
- المعلم شريك أساسي في التطوير وليس منفذاً للتعليمات فقط .
- المدرسة وحدة تنظيمية مفتوحة على المجتمع المحلي .
- الجودة والسرعة والشفافية معايير أساسية للحكم على الأداء .

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

1. إعادة تصميم العمليات الإدارية الأساسية داخل المدرسة الثانوية العامة .
2. تقليل الروتين والتكرار في الإجراءات المدرسية .
3. رفع كفاءة الإدارة المدرسية في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم .

4. تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور .
5. تفعيل استخدام التكنولوجيا في إدارة المدرسة .
6. تحقيق سرعة ومرونة في اتخاذ القرار .
7. تعزيز المشاركة بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور .
8. تحسين الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلاب .
9. تنمية ثقافة العمل الجماعي والمساءلة والجودة .
10. تحويل المدرسة إلى مؤسسة تعلم مستمر قادرة على التطوير الذاتي .

رابعاً: أسس بناء التصور المقترح

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس، من أهمها:

- 1- **الأساس الإداري:** ويتمثل في تطوير الهياكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات، وتحسين نظم الاتصال، وتبسيط الإجراءات، وإعادة بناء فرق العمل داخل المدرسة.
- 2- **الأساس التكنولوجي:** ويتمثل في استخدام نظم معلومات مدرسية، وقواعد بيانات للطلاب والمعلمين، ومنصات للتواصل، وأنظمة إلكترونية للمتابعة والتقييم.
- 3- **الأساس البشري:** ويتمثل في تدريب المديرين والمعلمين والإداريين على مهارات التفكير الإبداعي، إدارة التغيير، استخدام التكنولوجيا، تحليل البيانات، والعمل بروح الفريق.
- 4- **الأساس التربوي:** ويتمثل في ربط العمليات الإدارية بتحسين التعليم والتعلم، ودعم الطلاب، وتنمية المهارات الحياتية، وتحسين جودة التعليم البيئة المدرسية.

5- الأساس المجتمعي: ويتمثل في تفعيل الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي

والجامعات وسوق العمل.

خامساً: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية

1- المرحلة الأولى: التخطيط الاستراتيجي: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد المدرسة نفسياً وتنظيمياً لتقبل فكرة إعادة

الهندسة.

وتتضمن الإجراءات الآتية:

- عقد لقاءات توعوية مع الإدارة والمعلمين والإداريين .
- توضيح معنى إعادة هندسة العمليات وأهدافها .
- بيان الفرق بين التطوير التقليدي وإعادة الهندسة .
- معالجة مخاوف العاملين من التغيير .
- تشكيل فريق قيادة التغيير داخل المدرسة .
- تحديد رؤية مشتركة للمدرسة بعد التطوير .

2- المرحلة الثانية: تشخيص الواقع المدرسي وتحديد العمليات: تهدف إلى معرفة الوضع الحالي للعمليات

الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.

وتشمل:

- تحليل نقاط القوة والضعف في الإدارة المدرسية .
- دراسة العمليات الأكثر بظناً أو تعقيداً .

• جمع آراء الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور .

• تحليل البيانات الخاصة بالغياب، التحصيل، السلوك، النتائج، الشكاوى .

• تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة تصميم .

ومن أمثلة العمليات التي ينبغي تشخيصها: (تسجيل الطلاب، إعداد الجداول الدراسية، متابعة الغياب، إدارة الامتحانات،

توزيع الأنشطة، التواصل مع أولياء الأمور، متابعة الأداء التعليمي، إدارة شؤون العاملين، إدارة الموارد المدرسية).

3- المرحلة الثالثة: اختيار العمليات ذات الأولوية: لا يمكن إعادة هندسة كل العمليات مرة واحدة، لذلك يجب

تحديد الأولويات وفق معايير واضحة، مثل:

• مدى تأثير العملية في تعلم الطلاب .

• حجم الوقت والجهد المبذول فيها .

• كثرة الشكاوى المرتبطة بها .

• درجة تكرارها خلال العام الدراسي .

• إمكانية تطويرها باستخدام التكنولوجيا .

• أثرها في رضا المستفيدين .

ومن العمليات ذات الأولوية في المدرسة الثانوية العامة: (عملية التخطيط المدرسي، عملية المتابعة الأكاديمية للطلاب،

عملية إدارة الغياب والانضباط، عملية التواصل مع أولياء الأمور، عملية إدارة الامتحانات والتقييم، عملية التنمية

المهنية للمعلمين، عملية استخدام البيانات في اتخاذ القرار) .

4- المرحلة الرابعة: تصميم الوضع المستقبلي:

في هذه المرحلة يتم وضع نموذج جديد لكل عملية مختارة.

مثال تطبيقي:

إعادة هندسة عملية متابعة غياب الطلاب

الوضع التقليدي

- تسجيل الغياب يدوياً .
- تأخر وصول المعلومات إلى الإدارة .
- ضعف التواصل مع ولي الأمر .
- صعوبة اكتشاف أنماط الغياب المتكرر .
- تدخل المدرسة غالباً بعد تفاقم المشكلة .

الوضع المقترح بعد إعادة الهندسة

- تسجيل الغياب إلكترونياً يومياً .
- إرسال إشعار فوري لولي الأمر .
- إعداد تقرير أسبوعي للطلاب كثيري الغياب .
- تحويل الحالات المتكررة إلى الأخصائي الاجتماعي .
- ربط الغياب بالتحصيل الدراسي والسلوك .
- عقد لقاءات إرشادية مبكرة مع الطالب وولي الأمر .

النتائج المتوقعة

- تقليل الغياب .
- سرعة التدخل .
- تحسين الانضباط .
- زيادة مشاركة ولي الأمر .
- تحسين التحصيل الدراسي .

سادساً: مجالات التطوير

المجال الأول: تطوير القيادة والإدارة المدرسية: (يتطلب تطبيق إعادة الهندسة وجود قيادة مدرسية قادرة على التغيير).

آليات التنفيذ:

- تحويل دور مدير المدرسة من منفذ للتعليمات إلى قائد للتطوير .
- تفويض الصلاحيات للمعاون والإداريين.
- تشكيل فرق عمل متخصصة بدلاً من الاعتماد على الفردية .
- عقد اجتماعات دورية قائمة على البيانات .
- وضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات العمل .
- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار .
- استخدام التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي .

مؤشرات النجاح

- سرعة اتخاذ القرار .
- وضوح الأدوار والمسؤوليات .
- انخفاض المشكلات الإدارية المتكررة .
- ارتفاع رضا المعلمين والإداريين .

المجال الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي المدرسي: (ينبغي إعادة النظر في توزيع المهام داخل المدرسة بما يحقق المرونة والكفاءة).

آليات التنفيذ:

- إنشاء فرق عمل دائمة، مثل: (فريق الجودة والتطوير، فريق التحول الرقمي، فريق متابعة الطلاب، فريق التنمية المهنية، فريق التواصل المجتمعي).
- تقليل المركزية في الإدارة .
- تحديد وصف وظيفي واضح لكل عضو .
- ربط المسؤوليات بمؤشرات أداء قابلة للقياس .
- منع ازدواجية الأدوار بين العاملين .

مؤشرات النجاح

- تقليل التداخل في الاختصاصات .

- وضوح خطوط الاتصال .
- زيادة فاعلية العمل الجماعي .
- تحسن متابعة تنفيذ القرارات .

المجال الثالث تطوير العمليات الإدارية اليومية (تشمل هذه العمليات الحضور والانصراف، شؤون الطلاب، شؤون المعلمين، الجداول، المراسلات، والسجلات).

آليات التنفيذ:

- تحويل السجلات الورقية إلى سجلات إلكترونية .
- توحيد النماذج المستخدمة داخل المدرسة .
- تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المدرسية .
- تقليل عدد الموافقات المطلوبة في الإجراءات الروتينية .
- إنشاء قاعدة بيانات مدرسية موحدة .
- استخدام نظام إلكتروني لحفظ الوثائق والملفات .
- أرشفة الخطابات والقرارات إلكترونياً .

مؤشرات النجاح

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات .
- انخفاض الأخطاء الإدارية .

- سهولة الوصول إلى المعلومات .

- تقليل الاعتماد على الورق .

المجال الرابع: تطوير العملية التعليمية (إعادة الهندسة الإدارية يجب أن تنعكس على تحسين التعليم والتعلم).

آليات التنفيذ:

- إعادة تنظيم الجداول الدراسية بما يراعي مصلحة الطالب .
- استخدام بيانات التحصيل لتحديد الطلاب الضعاف والمتفوقين .
- إعداد خطط علاجية وإثرائية .
- دعم التعليم النشط والتعلم الرقمي .
- تفعيل المجتمعات المهنية للمعلمين .
- ربط التخطيط المدرسي بنتائج الطلاب .
- متابعة أثر التدريس لا مجرد متابعة دفتر التحضير .

مؤشرات النجاح

- تحسن نتائج الطلاب .
- انخفاض نسب الرسوب .
- ارتفاع مشاركة الطلاب في التعلم .
- زيادة استخدام استراتيجيات تدريس حديثة .

المجال الخامس: تطوير نظام التقويم والامتحانات (ينبغي إعادة تصميم عمليات التقويم لتكون أكثر عدالة ودقة وفائدة).

آليات التنفيذ:

- بناء بنك أسئلة مدرسي .
- تحليل نتائج الاختبارات بعد كل تقويم .
- استخدام نتائج التحليل لتقديم دعم علاجي .
- تنويع أساليب التقويم .
- تقليل الطابع المفاجئ للعلاج بعد ظهور النتائج النهائية .
- إشراك المعلمين في تحليل جوانب القوة والضعف .
- إصدار تقارير دورية للطلاب وأولياء الأمور .

مؤشرات النجاح

- دقة أكبر في قياس مستوى الطلاب .
- تحسين مستوى التحصيل .
- اكتشاف مبكر لصعوبات التعلم .
- زيادة ثقة الطلاب وأولياء الأمور في نظام التقويم .

المجال السادس: تطوير الموارد البشرية (العاملون في المدرسة هم العنصر الأساسي في نجاح إعادة الهندسة).

آليات التنفيذ:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والإداريين .
- إعداد خطة تنمية مهنية سنوية .
- تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا .
- تدريبهم على إدارة الوقت والعمل الجماعي وحل المشكلات .
- ربط التدريب بمشكلات واقعية داخل المدرسة .
- تطبيق نظام حوافز معنوية ومادية قدر الإمكان .
- تفعيل تبادل الخبرات بين المعلمين .

مؤشرات النجاح

- ارتفاع كفاءة الأداء .
- زيادة رضا العاملين .
- انخفاض مقاومة التغيير .
- زيادة المبادرات التطويرية داخل المدرسة .

المجال السابع: تطوير الاتصال المدرسي (الاتصال الفعال شرط رئيسي لنجاح المدرسة).

آليات التنفيذ

- إنشاء قنوات اتصال رسمية واضحة .
- استخدام منصة إلكترونية للتواصل مع أولياء الأمور .

- إصدار نشرة مدرسية شهرية .
- تخصيص وقت دوري للقاء أولياء الأمور .
- تفعيل البريد الإلكتروني أو مجموعات التواصل الرسمية .
- منع الاعتماد على الاتصالات العشوائية غير الموثقة .
- إنشاء نظام لتلقي الشكاوى والمقترحات ومتابعتها .

مؤشرات النجاح

- انخفاض سوء الفهم بين المدرسة وأولياء الأمور .
- سرعة وصول المعلومات .
- زيادة مشاركة الأسرة في علاج مشكلات الطلاب .
- تحسن صورة المدرسة في المجتمع .

المجال الثامن تطوير إدارة البيانات واتخاذ القرار (من أهم مظاهر إعادة الهندسة الانتقال من القرارات القائمة على الانطباع إلى القرارات القائمة على البيانات).

آليات التنفيذ:

- إنشاء قاعدة بيانات متكاملة للطلاب .
- تسجيل بيانات الغياب، السلوك، التحصيل، الأنشطة، والحالات الاجتماعية .
- إعداد لوحة مؤشرات مدرسية شهرية .

- تحليل بيانات الطلاب لاكتشاف المشكلات مبكراً .
- استخدام البيانات في وضع الخطط العلاجية .
- تدريب الإدارة والمعلمين على قراءة البيانات .

مؤشرات النجاح

- قرارات أكثر دقة .
- تدخل مبكر لعلاج المشكلات .
- وضوح أولويات التطوير .
- تحسين متابعة الأداء المدرسي .

المجال التاسع: تطوير البيئة المدرسية (لا تقتصر إعادة الهندسة على الإجراءات، بل تشمل بيئة العمل والتعلم).

آليات التنفيذ

- تحسين نظافة المدرسة وتنظيمها .
- إعادة توزيع المساحات بما يخدم التعليم والأنشطة .
- تهيئة قاعات للتعليم النشط .
- توفير أماكن مناسبة للإرشاد الطلابي .
- صيانة المعامل والمكتبة والمرافق .
- تحسين عوامل الأمن والسلامة .

- تفعيل الأنشطة المدرسية التي تعزز الانتماء .

مؤشرات النجاح

- ارتفاع رضا الطلاب والمعلمين .
- انخفاض السلوكيات السلبية .
- زيادة المشاركة في الأنشطة .
- تحسن المناخ المدرسي العام .

المجال العاشر تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي (المدرسة الثانوية لا تعمل بمعزل عن المجتمع).

آليات التنفيذ:

- إنشاء مجلس شراكة مجتمعية فعال .
- التعاون مع الجامعات ومراكز التدريب .
- عقد ندوات مهنية للطلاب حول مستقبلهم الجامعي والمهني .
- الاستفادة من خبرات أولياء الأمور .
- تنفيذ مبادرات خدمة مجتمعية .
- جذب دعم المجتمع لتحسين مرافق المدرسة .
- ربط بعض الأنشطة المدرسية بقضايا المجتمع المحلي .

مؤشرات النجاح

- زيادة الدعم المجتمعي للمدرسة .
- ارتفاع وعي الطلاب باحتياجات المجتمع .
- تحسن صورة المدرسة خارجياً .
- تنوع فرص التعلم أمام الطلاب .

سابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

1- متطلبات بشرية

- قيادة مدرسية مؤمنة بالتغيير .
- معلمون مدربون ومتحمسون .
- إداريون قادرين على استخدام التكنولوجيا .
- فريق متخصص في الجودة والتطوير .

2- متطلبات مادية

- أجهزة حاسب وشبكة إنترنت .
- نظام معلومات مدرسي .
- قاعات تدريب .
- أدوات عرض وتعليم رقمي .
- موارد لصيانة البيئة المدرسية .

3- متطلبات تنظيمية

- وضوح الصلاحيات .

- لوائح مرنة داعمة للتطوير .
- خطط تنفيذية واضحة .
- آليات متابعة وتقييم .
- نظام حوافز للمتميزين .

4- متطلبات ثقافية

- نشر ثقافة الجودة .
- تقبل التغيير .
- تشجيع المبادرة والإبداع .
- دعم العمل الجماعي .
- ترسيخ المساءلة والشفافية .

ثامناً: مؤشرات تقويم التصور المقترح

يمكن الحكم على نجاح التصور من خلال المؤشرات الآتية:

مؤشرات إدارية

- انخفاض زمن إنجاز المعاملات .
- انخفاض الاعتماد على الورق .
- وضوح الأدوار والمسؤوليات .

- ارتفاع كفاءة الاتصال الداخلي .
- زيادة فاعلية الاجتماعات المدرسية.
- مؤشرات تعليمية
- تحسن نتائج الطلاب .
- انخفاض نسب الرسوب والتسرب .
- زيادة فاعلية خطط العلاج والإثراء .
- ارتفاع مشاركة الطلاب في التعلم .
- تحسن مستوى الانضباط داخل الفصول .

مؤشرات بشرية

- ارتفاع رضا المعلمين .
- زيادة المشاركة في فرق العمل .
- انخفاض مقاومة التغيير .
- تحسن مستوى الأداء المهني .
- زيادة المبادرات التطويرية .

مؤشرات مجتمعية

- زيادة تواصل أولياء الأمور مع المدرسة .

- ارتفاع رضا المجتمع المحلي .
- زيادة الشراكات المجتمعية .
- تحسن صورة المدرسة .

تاسعاً: توصيات:

أولاً: توصيات موجهة إلى وزارة التربية

1. تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد مداخل تطوير الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام، وإدراجه ضمن خطط تطوير التعليم قبل الجامعي .
2. إعداد دليل إجرائي رسمي يوضح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخطوات تطبيقه في المدرسة الثانوية، مع أمثلة عملية على إعادة تصميم عمليات مثل الغياب، الامتحانات، السجلات، التواصل مع أولياء الأمور، والتخطيط المدرسي .
3. مراجعة اللوائح والتعليمات الإدارية المدرسية بهدف تحديد الإجراءات المتكررة أو المعقدة أو غير الضرورية، والعمل على تبسيطها وإعادة تصميمها .
4. منح المدارس الثانوية صلاحيات أوسع ومدرسة في تنظيم العمل الداخلي، وتشكيل فرق التطوير، وتبسيط بعض الإجراءات، بما يساعد على زيادة مرونة المدرسة وسرعة اتخاذ القرار .
5. اعتماد نظام معلومات مدرسي موحد يربط المدرسة بمديرية التربية، ويشمل بيانات الطلاب، الغياب، النتائج، السلوك، المعلمين، الخطط، والتقارير المدرسية .
6. توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق إعادة الهندسة، وخاصة أجهزة الحاسوب، الإنترنت، برامج إدارة البيانات، أدوات الأرشفة الإلكترونية، والدعم الفني .

7. إدخال مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية في برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية، بحيث يصبح المدير والمعاون والموجه قادرين على تحليل العمليات وإعادة تصميمها .
8. اعتماد مؤشرات أداء مدرسية موحدة لقياس أثر التطوير الإداري، مثل زمن إنجاز المعاملات، نسبة الغياب، سرعة استخراج التقارير، نتائج الطلاب، رضا العاملين وأولياء الأمور .
9. تحويل المتابعة الإدارية من طابع رقابي تقليدي إلى طابع تطويري داعم، بحيث تساعد الزيارات الإشرافية المدارس على تحليل مشكلاتها وتحسين عملياتها لا مجرد رصد الأخطاء .
10. تجريب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في عدد من المدارس الثانوية بدمشق قبل تعميمه، ثم تقييم التجربة وتعديلها في ضوء النتائج .

ثانياً: توصيات موجهة إلى مديرية التربية في دمشق

1. تشكيل فريق متخصص في مديرية التربية لدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية، يضم خبرات إدارية وتقنية وتربوية .
2. تنفيذ برامج تدريبية عملية لمديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في مجالات التخطيط الاستراتيجي، تحليل العمليات، إدارة التغيير، بناء فرق العمل، استخدام البيانات، وتبسيط الإجراءات .
3. إنشاء وحدة دعم فني وإداري تساعد المدارس على بناء قواعد بياناتها، ورقمنة سجلاتها، وإعداد تقاريرها، وتطوير إجراءاتها .
4. إعداد نماذج موحدة ومبسطة للتقارير والسجلات المدرسية، بما يقلل التكرار والازدواجية في العمل الإداري .
5. عقد لقاءات دورية مع مديري المدارس الثانوية لمناقشة معوقات تطبيق إعادة الهندسة وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة .

6. اختيار مدارس ثانوية نموذجية في دمشق لتطبيق التصور المقترح بصورة تجريبية، ثم نقل الخبرة إلى المدارس الأخرى .
7. بناء قاعدة بيانات على مستوى المديرية تسمح بمتابعة أداء المدارس، وتحليل نتائجها، وتحديد احتياجاتها التدريبية والتقنية .
8. تشجيع المدارس على إعداد خطط تطوير قائمة على البيانات، لا على التقديرات العامة أو الشكلية الإدارية .
9. تقديم حوافز معنوية للمدارس والمديرين والعاملين الذين ينجحون في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء .
10. إصدار نشرات أو أدلة دورية حول أفضل الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية .

ثالثاً: توصيات موجهة إلى مديري المدارس الثانوية

1. الانتقال من الإدارة الروتينية إلى الإدارة القائمة على تحليل العمليات، وذلك من خلال دراسة كل عملية مدرسية من بدايتها إلى نهايتها، وتحديد مواطن البطء والتكرار والخلل .
2. تشكيل فريق مدرسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية يضم المدير، معاونين، بعض المعلمين، الإداريين، الأخصائي النفسي، ومسؤول البيانات أو التقنية .
3. تحديد العمليات ذات الأولوية للتطوير مثل متابعة الغياب، إدارة الامتحانات، السجلات المدرسية، التواصل مع أولياء الأمور، إعداد الجداول، وتحليل نتائج الطلاب .
4. إعادة تصميم عملية متابعة الغياب بحيث تصبح قائمة على التسجيل المنتظم، التقارير الدورية، التواصل السريع مع ولي الأمر، والتدخل المبكر من الأخصائي الاجتماعي .

5. إعادة هندسة عملية التقويم والامتحانات من خلال تحليل النتائج، تحديد الطلاب الضعاف، إعداد خطط علاجية، ومتابعة أثر هذه الخطط .
6. بناء قاعدة بيانات مدرسية محدثة تضم بيانات الطلاب والعاملين والموارد والنتائج والغياب والخطط .
7. رقمنة السجلات والتقارير الأساسية تدريجياً، مع البدء بالسجلات الأكثر استخداماً وتأثيراً في القرار المدرسي .
8. تفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بحيث تكون الخطة مبنية على تشخيص واقعي ومؤشرات أداء وأولويات محددة .
9. تفويض بعض الصلاحيات للعاملين وفرق العمل بما يعزز سرعة الإنجاز ويقلل اعتماد كل التفاصيل على مدير المدرسة .
10. تحويل اللجان المدرسية إلى فرق إنجاز ذات أهداف واضحة ومؤشرات أداء محددة .
11. إشراك المعلمين والإداريين في اتخاذ القرار المتعلق بتطوير العمليات، لأنهم الأقرب إلى مشكلات العمل اليومي .
12. تعزيز الاتصال الداخلي والأفقي بين الإدارة والمعلمين والإداريين والأخصائيين لضمان سرعة تبادل المعلومات .
13. مراجعة الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بصورة دورية لتقليل التداخل في المسؤوليات وزيادة المرونة .
14. استخدام البيانات في اتخاذ القرار المدرسي، خاصة بيانات الغياب والتحصيل والسلوك والأنشطة ورضا أولياء الأمور .

15. تقييم أثر أي إجراء تطويري قبل تعميمه، باستخدام مؤشرات مثل الوقت، الجهد، رضا المستفيدين، وتحسين الأداء .

رابعاً: توصيات خاصة بتنمية الموارد البشرية

1. تدريب المديرين والمعاونين على مهارات القيادة التحويلية وإدارة التغيير، لأن إعادة الهندسة تحتاج إلى قيادة قادرة على إقناع العاملين وتحفيزهم .
2. تدريب المعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا المدرسية، وخاصة الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، التقارير الرقمية، والأرشفة الإلكترونية .
3. تنمية مهارات العاملين في العمل الجماعي وحل المشكلات واتخاذ القرار .
4. نشر ثقافة التمكين داخل المدرسة، بحيث يشعر العاملون أنهم شركاء في التطوير وليسوا مجرد منفذين للتعليمات .
5. تشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات المدرسية .
6. ربط التدريب بمشكلات حقيقية من واقع المدرسة، بدلاً من الاكتفاء بدورات نظرية عامة .
7. إعداد قيادات وسطى داخل المدرسة مثل رؤساء الشعب والمعاونين ومنسقي الفرق، لضمان استمرارية التطوير .
8. تحفيز العاملين المشاركين في فرق التطوير من خلال التكريم، شهادات التقدير، وإبراز جهودهم في الاجتماعات المدرسية .

خامساً: توصيات خاصة بتكنولوجيا المعلومات

1. توفير الحد الأدنى من البنية التحتية الرقمية في المدارس الثانوية، وخاصة أجهزة الحاسوب والإنترنت والطابعات والمساحات الضوئية .
2. إنشاء قاعدة بيانات مدرسية موحدة ومحدثة تكون أساساً للتخطيط والمتابعة واتخاذ القرار .
3. تطبيق الأرشفة الإلكترونية للوثائق المدرسية الأساسية مثل ملفات الطلاب، نتائج الامتحانات، الخطط، المراسلات، ومحاضرات الاجتماعات .
4. اعتماد نماذج إلكترونية مبسطة للغياب، النتائج، التقارير، متابعة الخطة، والتواصل مع أولياء الأمور .
5. إعداد لوحة مؤشرات مدرسية رقمية أو شبه رقمية تساعد المدير على متابعة الأداء بصورة شهرية .
6. حماية بيانات الطلاب والعاملين من خلال تحديد صلاحيات الوصول، استخدام كلمات مرور، وحفظ نسخ احتياطية .
7. تعيين أو تكليف منسق تقني داخل كل مدرسة يتولى دعم العاملين ومتابعة السجلات والبيانات الرقمية .
8. البدء بتطبيق التكنولوجيا تدريجياً في العمليات الأكثر أهمية مثل الغياب والنتائج والسجلات، ثم التوسع إلى بقية العمليات .

سادساً: توصيات خاصة بالهيكل التنظيمي والمرونة

1. إعادة تنظيم العمل المدرسي حول العمليات الأساسية لا حول المسميات الوظيفية فقط .
2. تشكيل فرق عمل مرنة متعددة الاختصاصات لمعالجة مشكلات الغياب، التحصيل، السلوك، التحول الرقمي، والتواصل مع أولياء الأمور .
3. تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية داخل المدرسة بما يسمح بسرعة الإنجاز .

4. إعداد وصف وظيفي واضح للعاملين يحدد المسؤوليات والصلاحيات ومؤشرات الأداء .
5. توزيع المهام وفق الكفايات والمهارات لا وفق العرف أو الأقدمية فقط .
6. تعزيز الاتصال الأفقي داخل المدرسة بين الفرق والمعلمين والإداريين والأخصائيين .
7. مراجعة توزيع الأدوار والفرق في بداية كل عام دراسي وفق أولويات الخطة المدرسية .
8. ربط الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية للمدرسة، بحيث يخدم تحقيق أهدافها التطويرية .

سابعاً: توصيات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي

1. إعداد الخطة المدرسية بناءً على تحليل دقيق للواقع باستخدام بيانات الغياب، التحصيل، السلوك، الموارد، واحتياجات العاملين .
2. تحديد أولويات قليلة وواضحة في الخطة المدرسية بدلاً من وضع أهداف كثيرة يصعب تنفيذها .
3. ربط كل هدف في الخطة بعملية إدارية محددة تحتاج إلى تطوير أو إعادة تصميم .
4. تحديد مؤشرات أداء لكل هدف مثل خفض الغياب، تحسين النتائج، تقليل زمن إنجاز المعاملات، أو زيادة رضا أولياء الأمور .
5. مراجعة الخطة دورياً في ضوء النتائج والتغذية الراجعة .
6. إشراك العاملين والطلاب وأولياء الأمور في تشخيص المشكلات وتحديد الأولويات .
7. ربط الخطة المدرسية بالموارد المتاحة لضمان قابليتها للتنفيذ .

ثامناً: توصيات خاصة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور

1. تعزيز الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال قنوات تواصل منظمة وموثقة .
2. إشراك أولياء الأمور في معالجة قضايا الغياب والسلوك والتحصيل .
3. تفعيل مجالس الآباء أو المجالس المدرسية لدعم عمليات التطوير .
4. الاستفادة من المجتمع المحلي في دعم البنية التقنية والبيئة المدرسية ضمن الضوابط الرسمية .
5. إصدار تقارير دورية مبسطة لأولياء الأمور حول أداء أبنائهم ومستوى تقدمهم .

تاسعاً: توصيات خاصة بالبحث العلمي والدراسات اللاحقة

1. إجراء دراسات مماثلة على مراحل تعليمية أخرى مثل التعليم الأساسي أو التعليم المهني .
2. إجراء دراسة مقارنة بين مدارس دمشق ومدارس محافظات سورية أخرى لمعرفة الفروق في تطبيق إعادة الهندسة .
3. دراسة أثر إعادة هندسة عملية محددة مثل الغياب أو الامتحانات أو السجلات على كفاءة المدرسة .
4. إجراء دراسة حول علاقة القيادة المدرسية بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .
5. دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في دعم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس السورية .
6. إجراء دراسة حول معوقات تطبيق إعادة الهندسة من وجهة نظر المعلمين والإداريين وليس المديرين فقط .
7. تقييم التصور المقترح بعد تطبيقه تجريبياً في عدد من المدارس الثانوية .

خلاصة

تم في هذا الفصل تناول التصور المقترح لتطوير المدرسة الثانوية العامة وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تسليط الضوء على مبرراته، فلسفته، أهدافه، أسسه، مراحل، مجالاته، متطلباته، آليات تنفيذه، معوقات تطبيقه، وسبل التغلب عليها مؤشرات تقويمه، ونموذج مختصر لخطة تنفيذية مقترحة.

وبناءً على نتائج البحث التي أظهرت انخفاض واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، يوصي البحث بضرورة تبني وزارة التربية ومديرية التربية في دمشق لهذا المدخل ضمن خطط تطوير الإدارة المدرسية، وإعداد دليل إجرائي لتطبيقه في المدارس الثانوية، وتدريب المديرين والمعاونين والعاملين على تحليل العمليات وتبسيط الإجراءات واستخدام البيانات في اتخاذ القرار، وتوفير بنية تقنية مناسبة ونظام معلومات مدرسي موحد. ومنح المدارس صلاحيات أوسع لتطوير إجراءاتها الداخلية، وتشكيل فرق عمل مدرسية لإعادة تصميم العمليات ذات الأولوية، مثل الغياب، السجلات، الامتحانات، التواصل مع أولياء الأمور، وتحليل النتائج. كما يؤكد البحث أهمية تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين، وتحويل المتابعة الإدارية إلى متابعة داعمة، واعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر التطوير. ويوصي البحث بتطبيق التصور المقترح بصورة تجريبية في عدد من مدارس التعليم الثانوي في دمشق، وتقويم نتائجه قبل تعميمه على نطاق أوسع.

الفصل السابع: المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، السعيد. (2014). الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة
- الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، مصطفى. (2016). تحليل بعض جوانب سياسة التعليم الثانوي في مصر على ضوء مبدأ العدالة الاجتماعية: دراسة نقدية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 29 (1).
- البحيري، عبد الله (2015). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- بطاح، أحمد. (2021). القيادة التربوية فعاليتها وقضاياها وتحدياتها. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد. (2021). آليات تربوية مقترحة لتفعيل التحفيز الإداري في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنماذج الفاعلية. المجلة التربوية الأردنية. 6(1).
- بيزان، هيثم. (2018). مدخل من أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر: إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة صبراتة العلمية. 3 (7).
- بصنوي، محمد والغريب، هشام. (2014). المرجع الحديث في الهندسة الإدارية. مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع.
- التلاوي، محمد والرفاعي، غالية. (2016). تصور مستقبلي لتطوير دور المعلم في تكوين رأس المال الفكري لدى الطلاب في ضوء التحديات الثقافية المعاصرة. مجلة كلية التربية. 64 (4).
- الجرايدة، سليمان والحاتمي، يوسف، والريسي، عبد الله، والكندي سالم. (2025). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 156.

- أبو جربوع، هيثم. (2017). مدى توافر العوامل المؤثرة في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، *رسالة ماجستير*. جامعة القدس المفتوحة.
- حامد، نجلاء ومراد، أسماء. (2020). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي. *مجلة العلوم التربوية*. 3.
- حمدان، رحاب. (2025). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية. *رسالة ماجستير*. جامعة القدس.
- خضر، أزهار-داغر، داوود-حامد، أمين. (2017). أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، *مجلة العلوم التربوية*. 43.
- خطاب، نشوى (2017). تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني (دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط). *مجلة كلية التربية*. جامعة أسيوط. 33.
- الخطيب، عاتكة، وأبو خيران، أشرف. 2024. معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8 (5).
- خميس، محمد عطية. (2022). *اتجاهات حديثة في تكنولوجيا التعليم ومجالات البحث فيها*. المركز الأكاديمي العربي للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد. (2018). إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها. *مجلة العلوم التربوية*. 45(4).
- الدماس، حسن وناصيف، ابتسام. (2022). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري دراسة ميدانية في مدارس محافظة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*. 38(3).

- دنقل، أحمد. (2021). متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، *مجلة كلية التربية*. 36.
- الدين، مشاري. (2013). درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات، *رسالة ماجستير غير منشورة* / كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو الرواس، رضا والشارف، رمضان. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية. *مجلة الأستاذ*. 15.
- ربحان، شادي. (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها. *رسالة ماجستير غير منشورة* / كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- الرشيد، أحمد. (2017). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت. *رسالة ماجستير غير منشورة* / كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت الكويت.
- زهران، إيمان. (2015). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية. *مجلة التربية جامعة الأزهر*. 3.
- الزهوري، لينا. (2025). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الثانوي العام وفق مدخل القيادة الريادية. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، قسم التربية المقارنة- كلية التربية جامعة دمشق.
- الساعدي، علي. (2013). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة* / كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي.
- الشحنة، عبد المنعم. (2017). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية*. جامعة بورسعيد. 21.
- سعيد، محمد. (2016). *الهندرة: هندسة العمليات الإدارية*. دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.

- السكرانة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر، 43.
- الشمري، ذهب. (2021). متطلبات تطبيق هندرة الجامعات السعودية في ضوء تحديات العصر الرقمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز. 29(4).
- الشهري، رحاب. (2022). متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز.
- الشوبكي، مازن. (2016). تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المؤتمر الدولي الخامس لمركز لندن للبحوث والاستشارات بجامعة البتراء، الأردن.
- صميلي، صفاء. (2018). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة البحث العلمي في كلية التربية. (7).
- صندوق، هيام والتميمي، سهيل وأبو عصبه، خالد. (2021). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 2.
- طلحة، الدسوقي. (2017). إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك. دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبد العاطي، حسن. (2016). التعليم خارج الصندوق الأسود: الاتصالية، نظرية التعلم في العصر الرقمي. مجلة المعرفة. (245)
- عبد الوهاب، ياسر. استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء. المجلة العربية

للإدارة. 38

- عداد، علي والخلف، غسان. (2024). متطلبات تطوير التعليم الثانوي المهني لتحقيق التنمية المجتمعية من وجهة نظر مديري المدارس المهنية في محافظة حماة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. 40.
- أبو عريش، وسيم. (2016). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.

- عزّام، سوار. (2019). متطلبات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة السويداء في ضوء مدخل القيادة الموزعة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق. سورية.
- العساس، عيبر. (2021). تطوير التعليم الابتدائي في ضوء الخبرة الكندية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية جامعة طنطا.
- العساف، صالح بن حمد. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
- العزب، حسين. (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 12.
- عوض الله، فوزية. (2015). تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق المزايا التنافسية للخدمات الصحية في وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية: بحث ميداني، المجلة المصرية للدراسات التجارية. 39(2).
- علي، عيسى. (2016). إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة. منشورات جامعة دمشق.
- علي، عيسى، حنا، فاضل، وحلاوة، باسمه. (2016). التربية المقارنة. منشورات جامعة دمشق.
- علي، نايفه. (2017). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بجامعة تشرين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. 15.
- أبو عيشه، محمود. (2022). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة القانونية. 6 (7).
- الغش، غياث وحلاق، محمد (2024). درجة ممارسة هندرة المؤسسات وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية.

- غلام، محمد عبد كاظم. (2022). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، *مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة، المستنصرية*.
- غنام، لمى (2020). واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية بوزارة التربية، *مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم التربوية*. 42(14).
- الغضبان، جرجس. (2019، يوليو 15). *التعليم والتدريب المهني*. جمعية العلوم الاقتصادية السورية. تم الاسترجاع 23 أغسطس، 2025، من <https://secoss.org>
- كحيل، أمل. (2015). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*. 13.
- أبو كريم، أحمد. (2016). تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. 5 (3).
- الكمري، نوفل. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 41.
- النخالة، نجلاء. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، *رسالة ماجستير غير منشورة* كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- محمد، فاتن. (2026). آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية. *أطروحة دكتوراه غير منشورة* جامعة دمشق.
- مرزا، محمد. (2022). تطوير التعليم الثانوي المهني في سورية في ضوء خبرة كل من الصين وألمانيا. *مجلة جامعة حماة*, 5(8)، 88-110.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2020). التعليم في المملكة العربية السعودية. مراجعة السياسات الوطنية.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2022). دليل مؤشرات الأداء للمدارس. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة الاتحادية للتأسيسية والإحصائية. (2020). التأسيسية: سياسات وممارسات، مدرسة مبادرة إماراتية لفصول دراسية عالمية. دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- وصوص، ديمة. (2015). واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس مجلة العلوم التربوية والنفسية. 16(1).
- وزارة التربية. (2010). خطة التدريب للعام الدراسي 2010/2009 [تقرير داخلي]. دائرة الإعداد والتدريب، دمشق: سورية.
- وزارة التربية السورية. (2016). النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام (القرار ذي الرقم 433/8)، دمشق: سورية.
- وزارة التربية. (2018). خطة التدريب للعام الدراسي 2018/2017. دائرة الإعداد والتدريب.
- وزارة التربية. (2019). مؤتمر التطوير التربوي. دمشق، سورية.
- وزارة التربية والتعليم الإماراتية. (2023). مشروع تطوير التعليم 2023-2027. دولة الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة التربية والتعليم السورية. (2022). تحويل التعليم في الحروب والكوارث، "التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية مثالاً".
- وزارة التربية والتعليم السورية. (2023). مدارس حكومية بالشراكة مع القطاع الخاص.

- اليونسكو. (2015). التربية في سورية: الواقع والتحديات والأولويات، دراسة مقدمة للمؤتمر الإقليمي للدول العربية حول التربية ما بعد 2015. شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- يونيسف. (2022). كل يوم مهم: التكاليف الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وما ينتج عنها من مخاطر عدم الاستثمار في النظام التعليمي في سورية. دمشق: سورية.
- يونيسف. (2023). حالة الاستثمار في التعليم والتنمية في سورية: التكاليف والمخاطر الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الناجمة عن عدم الاستثمار في الأنظمة التعليمية في سورية، دمشق: سورية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adeyinka, Tella. Femi, Quadri. Sunday, Bamidele. & Olubukola Ajiboye. (2020). *Resource Sharing: Vehicle for Effective Library Information Dissemination and Services in The Digital Age*. In Handbook of Research on Digital Devices for Inclusivity and Engagement in Libraries.
- Avhashoni, Mushaathoni. (2018). A business process reengineering framework to enhance strategic planning within higher education: The case of the Tshwane University of Technology. *Administratio Publica*.1(26).
- Blessing, Adeoye. (2020). *The Era of Digital Technology in Teaching and Learning in Nigeria Educational Institutions. In The Roles of Technology and Globalization in Educational Transformation*.
- Education Above All Foundation, & UNICEF. (2025). *Equitable access to education for out of school children affected by the crisis in Syria*

- Education Above All Foundation. <https://admin.educationaboveall.org/our-work/our-projects/equitable-access-education-out-school-children-affected-crisis-syria>
- Education Cannot Wait, & UNESCO. (2021). *Strengthening education management information systems and data for increased resilience to crisis: Syria case study. Education Cannot Wait.*
<https://www.educationcannotwait.org/resource-library/strengthening-education-management-information-systems-and-data-increased-2>
- Edut, Obona et al. (2025). Utilization of Education Management Information System EMIS and Principals' Administrative Effectiveness in Secondary Schools in Ikom Education Zone, Cross River State, Nigeria. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 7(9).
- Fahrurrozi. (2023). The influence of digital leadership and organizational commitment on managerial performance in Islamic educational institutions. *Journal of Educational Management and Leadership*, 12(2).
- Heru, Susanto. Kang, Chen & Mohammad, Almunawar. (2018). *Revealing big data emerging technology as enabler of LMS technologies transferability*. In Internet of things and big data analytics toward next-generation intelligence Springer, Cham.
- Heru, Susanto. Kang, Chen & Fang-Yie, Leu. (2019). *Business Process Reengineering: An ICT Approach*. Apple Academic Press.

- Hogan, David, & Gopinathan, Saravanan. (2022). *Singapore: A coherent, multifaceted system. In Fernando M. Reimers (Ed.), Primary and secondary education during Covid-19. Springer.*
- Husein, Mohammad Ahmad, Sweis, Rateb, & Abdallah, Ayman Bahjat. (2025). Impact of agile leadership, organizational learning, and social capital on competitive advantage: The mediating role of sustainable organisational performance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1080–1093. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.4528>
- Kathleen, Armour. Victoria, Goodyear. & Rachel, Sandford. (2020). *The digital age challenge. School Physical Education and Teacher Education: Collaborative Redesign for the 21st Century.*
- Kapoor, Sudha & Agrawal, Kavita. (2019). Implementation of Business Process Re-engineering and its impact on Financial Performance of Banks (With Special Reference to State Bank of India). *Advances in Management*, 12(1).
- Mahmood, Ridha & Mohammad, Al-Fawaeer.(2019). An investigation into the Relationship between business processes Re-engineering and Employees performance. *Review of Applied socio- Economic Research*,17(1).
- Mihael, Hammer . (1996). *Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives. Harper Business.*

- Nnenna, Ibezim & Chiaka & Obai. (2013). Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience. *Modern Economy*. 4(11).
- OECD. (2023). Education at a glance 2023: *OECD indicators*. OECD Publishing.
- OECD. (2024). *Implementing Saudi Arabia 2030 vision in education: Roadmap to a knowledge economy* (Reviews of National Policies for Education). OECD Publishing.
- Paul, Harmon. (2014). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals (3rd ed.)*. Morgan Kaufmann.
- Svetlana, Ashmarina. Marek, Vochozka & Valentina, Mantulenko. (2020). *Digital Age: Chances, Challenges and Future*. Springer International Publishing.
- Sahlberg, Pasi. (2021). *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland? (3rd ed.)*. Teachers College Press
- UNESCO. (2015). *UNESCO higher education staff development: Directions for the 21st century*. UNESCO.
- UNESCO. (2017). Bridging learning gaps for youth: *UNESCO regional education response strategy for the Syria crisis (2016–2017)*. UNESCO Regional Bureau for Education in the Arab States.

- UNESCO. (2021). *Implementation of school improvement plans in schools in Syria* (Grant Support Call for Proposal No. UNESCO/BEI/MP/2021/255). United Nations Global Marketplace. <https://www.ungm.org/Public/Notice/161217>
- UNESCO. (2024). *Maintenance handbook for schools in Syria: Supporting basic school operations*. UNESCO Office Beirut and Regional Bureau for Education in the Arab States.
- UNESCO. (2024). *Data collection survey on enhancing teaching & learning environment and opportunities for youth in Syria*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/node/145377>
- UNICEF. (2021). *Chief Education (P-5), Damascus, Syria [Job description]*. Impact pool. <https://www.impactpool.org/jobs/296414>
- UNICEF Syria. (2025). *Creating safer learning environments in Syria: UNICEF is strengthening teachers' capacity to promote participatory learning and reduce violence in schools*. UNICEF. <https://www.unicef.org/syria/stories/creating-safer-learning-environments-syria>

الفصل الثامن: الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين

الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الأولية

الملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم (4): المقابلة بصورتها الأولية

الملحق رقم (5): المقابلة بصورتها النهائية

الملحق رقم (6): تسهيل مهمة الطالبة

ملخص البحث باللغة الاجنبية

الملحق رقم (1):

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات البحث

السادة المحكمين	الصفة العلمية	الجامعة	القسم
1	د. باسمه حلاوة	أستاذ	جامعة دمشق
2	د. محمد حلاق	أستاذ	التربية المقارنة
3	د. سميرة منصور	أستاذ	جامعة دمشق
4	د. ابتسام نصيف	أستاذ	التربية المقارنة
5	د. لينا شالاتي	أستاذ مساعد	جامعة دمشق
6	د. رنا الزين	أستاذ مساعد	التربية المقارنة
7	د. خديجة غرير	مدرس	جامعة دمشق

الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الأولى



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد المدير المحترم

السيدة المديرة المحترمة

تحية طيبة وبعد ..

تقوم الباحثة بإعداد رسالة الماجستير في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: تصور مقترح لتطوير المدرسة الثانوية وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية.

وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناءً على أبعاد ومعايير أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. وذلك لمعرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتعرف الباحثة أسلوب هندسة العمليات الإدارية بأنه: أسلوب إداري يهدف إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية، والتعليمية داخل المدرسة الثانوية العامة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في جودة الأداء المدرسي، وسرعة إنجاز العمل، وفعالية استخدام الموارد، ورضا الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور، لإحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية للمدرسة ورسالتها وأهدافها وعملياتها الإدارية من خلال آليات عمل محددة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتمثلت بالمجالات الآتية:

- التخطيط الاستراتيجي: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة بمشاركة العاملين معه في إعداد خطة استراتيجية ورؤية مشتركة لإعادة هيكلة العمليات الادارية ودمج التكنولوجيا الرقمية في المدرسة مع التقييم المستمر لهذه الخطة.
- تكنولوجيا المعلومات: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لإعداد وتجهيز المخابر (الحاسب، الألواح الذكية، شبكات الانترنت) من أجل استخدام التكنولوجيا الرقمية والحفاظ على أدواتها وتطويرها باستمرار.
- مرونة الهيكل التنظيمي: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف توسيع صلاحيات العاملين وتطوير عملية اتخاذ القرارات وزيادة استقلالية العاملين في أداء المهام وتأسيس قواعد العمل القائمة على الإبداع والابتكار.
- التزام ودعم الإدارة العليا: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لإنشاء ثقافة التغيير لدى العاملين بطرق مبتكرة من خلال تلبية احتياجات التعلم المتنوعة وتعزيز البيئة المدرسية الداعمة للتعلم في سياق رقمي.
- تمكين العاملين: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لتعزيز التعلم المهني لديه ولدى العاملين معه بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة تواكب التحول الرقمي.

لذا يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة بنود الاستبانة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسب. وحتى يكون للمعلومات والإجابات التي تعطيها مردود إيجابي وفعال في نتائج البحث • أرجو الإجابة عن بنود الاستبانة بكل دقة وموضوعية. من أجل الحصول على صورة واقعية حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمدينة دمشق، علماً أن البيانات الشخصية والإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لتحقيق أهداف البحث العلمي فقط .

يرجى عدم وضع أكثر من إشارة في أثناء الإجابة عن العبارة نفسها.

شاكراً تعاونكم

الباحثة داليا نبيل محلا

1- البيانات العامة

- النوع: ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: إجازة جامعية ☐ دراسات عليا ☐
- سنوات الخبرة الإدارية: من 1- 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ 11 سنة فما فوق ☐

2- بنود الاستبانة :

يرجى قراءة كل بند من البنود الآتية. ووضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتطبق مع واقعكم.

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي					
درجة الموافقة					
درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	

					1	بناء مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة
					2	تشخيص واقع المدرسة قبل البدء بالخطّة
					3	استخدام البيانات في بناء الخطّة الاستراتيجية (نسب النجاح والرسوب، حالات الغياب، نتائج الاختبارات، الموارد المتاحة في المدرسة)
					4	تشكيل فريق للتخطيط داخل المدرسة
					5	تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي.
					6	ربط التخطيط الاستراتيجي بالتحول الرقمي (رقمنة سجلات الغياب والدرجات، إعداد تقارير دورية إلكترونية، إنشاء قاعدة بيانات موحدة للطلاب)
					7	تركز إدارة المدرسة على أنشطة ومهام العملية الإدارية لتجنب الازدواجية في العمل
					8	إشراك العاملين والمجتمع المحلي في بناء الخطّة
					9	مراجعة الخطّة الاستراتيجية بصورة دورية
					10	ربط الخطّة بالموازنة والموارد
المجال الثاني: الالتزام ودعم الإدارة العليا						
					11	تبني الإدارة رؤية واضحة حول إعادة هندسة العمليات
					12	توفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات
					13	تفويض صلاحيات أوسع للإدارات المدرسية
					14	توفير وسائل التكنولوجيا

					15	بناء نظام تدريبي متخصص للقيادات المدرسية
					16	دعم ثقافة التغيير والحد من مقاومته
					17	اعتماد نظام معلومات مدرسي موحد
					18	ربط المتابعة والتقويم بالدعم لا بالعقاب
					19	تحفيز المدارس والقيادات المتميزة
					20	تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمدارس
المجال الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي						
					21	تشكيل فرق عمل مدرسية مرنة
					22	تفويض الصلاحيات داخل المدرسة
					23	تحويل اللجان المدرسية من لجان شكلية إلى فرق إنجاز
					24	إعادة توزيع المهام وفق الكفايات (تكليف كل فرد بما يناسب خبراته)
					25	تعزيزا لاتصال الأفقي بين العاملين
					26	مرونة توزيع المعلمين والإداريين على المهام
					27	- بناء هيكل تنظيمي داعم للتحويل الرقمي
					28	اعتماد اللامركزية الداخلية داخل المدرسة
المجال الرابع: تكنولوجيا المعلومات						
					29	بناء قاعدة بيانات مدرسية
					30	رقمنة السجلات المدرسية الأساسية (سجل قيد الطلاب، سجل الغياب، سجل الكتب والمخابر والتجهيزات)
					31	بناء نظام إلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور (إرسال إشعارات الغياب، استقبال الملاحظات والشكاوى من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل نصية)

					32 إنشاء دعم فني داخل المدرسة (حل مشكلات الأجهزة، التواصل مع المديرية عند وجود أعطال كبيرة)
					33 توفير بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكة داخلية بسيطة، طابعة وماسح ضوئي، اتصال انترنت مستقر).
					34 إنشاء نظام أرشفة إلكترونية (ملفات الطلاب، قرارات المدرسة، نتائج الامتحانات)
					35 اعتماد نماذج إلكترونية موحدة للإجراءات المدرسية (طلب نقل طالب، نموذج متابعة حالة سلوكية، نموذج طلب صيانة)
المجال الخامس: تمكين العاملين					
					36 تحفيز العاملين على المبادرة والابتكار والابداع
					37 إشراك العاملين في اتخاذ القرار المدرسي
					38 تدريب العاملين على مهارات إعادة الهندسة (إدارة الوقت، إدارة التغيير،
					39 تشكيل فرق عمل مدرسية متعددة الاختصاصات
					40 تقليل الروتين
					41 ربط التمكين بالمساءلة
					42 تمكين العاملين تقنياً (تدريب العاملين على استخدام الحاسوب، تخصيص شخص للدعم التقني داخل المدرسة
					43 تعمل إدارة المدرسة على تحسين الأداء الجماعي
					44 تدريب العاملين تدريباً عملياً

					45	تفويض الصلاحيات للعاملين وفق ضوابط واضحة
					46	إتاحة المعلومات والبيانات للعاملين (خطة المدرسة، نتائج الاختبارات، بيانات السلوك والانضباط).

الملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ضمن إجراءات بحث
للحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد المدير المحترم

السيدة المديرة المحترمة

تحية طيبة وبعد ..

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة الماجستير في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: تصور مقترح لتطوير المدرسة
الثانوية وفق أسلوب هندسة العمليات الإدارية.

وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناءً على أبعاد ومعايير أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. وذلك لمعرفة
واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتعرف الباحثة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه: أسلوب إداري يهدف إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة

التصميم الشامل للعمليات الإدارية، والتعليمية داخل المدرسة الثانوية العامة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في جودة

الأداء المدرسي، وسرعة إنجاز العمل، وفاعلية استخدام الموارد، ورضا الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور، لإحداث

تغييرات في الثقافة التنظيمية للمدرسة ورسالتها وأهدافها وعملياتها الإدارية من خلال آليات عمل محددة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتمثلت بالمجالات الآتية:

- التخطيط الاستراتيجي: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة بمشاركة العاملين معه في إعداد خطة استراتيجية ورؤية مشتركة لإعادة هيكلة العمليات الادارية ودمج التكنولوجيا الرقمية في المدرسة مع التقييم المستمر لهذه الخطة.

- تكنولوجيا المعلومات: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لإعداد وتجهيز المخابر (الحاسب، اللوح الذكية، شبكات الانترنت) من أجل استخدام التكنولوجيا الرقمية والحفاظ على أدواتها وتطويرها باستمرار.

- مرونة الهيكل التنظيمي: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف توسيع صلاحيات العاملين وتطوير عملية اتخاذ القرارات وزيادة استقلالية العاملين في أداء المهام وتأسيس قواعد العمل القائمة على الإبداع والابتكار.

- التزام ودعم الإدارة العليا: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لإنشاء ثقافة التغيير لدى العاملين بطرق مبتكرة من خلال تلبية احتياجات التعلم المتنوعة وتعزيز البيئة المدرسية الداعمة للتعلم في سياق رقمي.

- تمكين العاملين: جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لتعزيز التعلم المهني لديه ولدى العاملين معه بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة تواكب التحول الرقمي.

لذا يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة بنود الاستبانة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسب. وحتى يكون للمعلومات والإجابات التي تعطيها مردود إيجابي وفعال في نتائج البحث، أرجو الإجابة عن بنود الاستبانة بكل دقة وموضوعية. من أجل الحصول على صورة واقعية حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي

بمدينة دمشق، علماً أن البيانات الشخصية والإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لتحقيق أهداف البحث العلمي فقط .

يرجى عدم وضع أكثر من إشارة في أثناء الإجابة عن العبارة نفسها.

شاكراً تعاونكم

الباحثة داليا نبيل محلا

1- البيانات العامة

- النوع: رسمي ☐ خاص ☐
- المؤهل العلمي: إجازة جامعية ☐ دراسات عليا ☐
- سنوات الخبرة الإدارية: من 1- 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ 11 سنة فما فوق ☐
- عدد الدورات التدريبية: أقل من 3 دورات ☐ من 3 إلى 6 دورات ☐ أكثر من 6 دورات ☐

2- بنود الاستبانة :

يرجى قراءة كل بند من البنود الآتية. ووضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتطبق مع واقعكم.

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي					
درجة الموافقة					
درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	
					1 بناء مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة
					2 تشخيص واقع المدرسة قبل البدء بالخطة
					3 استخدام البيانات في بناء الخطة الاستراتيجية

					(نسب النجاح والرسوب، حالات الغياب، نتائج الاختبارات، الموارد المتاحة في المدرسة)	
					تشكيل فريق للتخطيط داخل المدرسة	4
					تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي (تحليل العمليات المدرسية، بناء مؤشرات أداء، إدارة فريق العمل)	5
					ربط التخطيط الاستراتيجي بالتحول الرقمي (رقمنة سجلات الغياب والدرجات، إعداد تقارير دورية إلكترونية، إنشاء قاعدة بيانات موحدة للطلاب)	6
					تركز إدارة المدرسة على أنشطة ومهام العملية الإدارية لتجنب الازدواجية في العمل	7
					إشراك العاملين والمجتمع المحلي في بناء الخطة	8
					مراجعة الخطة الاستراتيجية بصورة دورية	9
					ربط الخطة بالموازنة والموارد	10
المجال الثاني: الالتزام ودعم الإدارة العليا						
					تبني الإدارة رؤية واضحة حول إعادة هندسة العمليات	11
					توفير دعم تشريعي وتنظيمي لتطبيق إعادة هندسة العمليات	12
					تفويض صلاحيات أوسع للإدارات المدرسية	13
					توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب (أجهزة حاسوب، اتصال إنترنت، برامج وأنظمة معلومات)	14
					بناء نظام تدريبي متخصص للقيادات المدرسية	15
					دعم ثقافة التغيير والحد من مقاومته	16

					17	اعتماد نظام معلومات مدرسي موحد
					18	ربط المتابعة والتقويم بالدعم لا بالعقاب
					19	تحفيز المدارس والقيادات المتميزة
					20	تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمدارس
المجال الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي						
					21	تشكيل فرق عمل مدرسية مرنة
					22	تفويض الصلاحيات داخل المدرسة
					23	تحويل اللجان المدرسية من لجان شكلية إلى فرق إنجاز
					24	إعادة توزيع المهام وفق الكفايات (تكليف كل فرد بما يناسب خبراته)
					25	تعزيزا لاتصال الأفقي بين العاملين
					26	مرونة توزيع المعلمين والإداريين على المهام
					27	- بناء هيكل تنظيمي داعم للتحويل
					28	اعتماد اللامركزية الداخلية داخل المدرسة
المجال الرابع: تكنولوجيا المعلومات						
					29	إنشاء قاعدة بيانات مدرسية موحدة (بيانات المعلمين، بيانات الطلاب، الحالات الصحية والاجتماعية المهمة)
					30	رقمنة السجلات المدرسية الأساسية (سجل قيد الطلاب، سجل الغياب، سجل الكتب والمخابر والتجهيزات)
					31	بناء نظام إلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور (إرسال إشعارات الغياب، استقبال الملاحظات والشكاوى من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل نصية)

					32- إنشاء دعم فني داخل المدرسة (حل مشكلات الأجهزة، التواصل مع المديرية عند وجود أعطال كبيرة)	32
					33 - توفير بنية تحتية تقنية مناسبة (شبكة داخلية بسيطة، تابعة وماسح ضوئي، اتصال انترنت مستقر).	33
					34 إنشاء نظام أرشفة إلكترونية (ملفات الطلاب، قرارات المدرسة، نتائج الامتحانات)	34
					35 - اعتماد نماذج إلكترونية موحدة للإجراءات المدرسية (طلب نقل طالب، نموذج متابعة حالة سلوكية، نموذج طلب صيانة)	35
المجال الخامس: تمكين العاملين						
					36 تحفيز العاملين على المبادرة والابتكار والابداع	36
					37 إشراك العاملين في اتخاذ القرار المدرسي	37
					38 تدريب العاملين على مهارات إعادة الهندسة (إدارة الوقت، إدارة التغيير،	38
					39 تشكيل فرق عمل مدرسية متعددة الاختصاصات	39
					40 تقليل الأعباء الروتينية عن العاملين (حذف الخطوات، غير الضرورية، تقليل الاجتماعات غير المنتجة)	40
					41 ربط التمكين بالمساءلة	41
					42 تمكين العاملين تقنياً (تدريب العاملين على استخدام الحاسوب، تخصيص شخص للدعم التقني داخل المدرسة	42
					43 تعمل إدارة المدرسة على تحسين الأداء الجماعي	43

					44	تدريب العاملين تدريباً عملياً
					45	تفويض الصلاحيات للعاملين وفق ضوابط واضحة
					46	إتاحة المعلومات والبيانات للعاملين (خطة المدرسة، نتائج الاختبارات، بيانات السلوك والانضباط).

الملحق رقم (4): المقابلة بصورتها الأولى



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

بطاقة مقابلة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق ضمن إجراءات بحث للحصول

على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: تصور مقترح لتطوير المدرسة

الثانوية العامة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

ومن أهداف هذا البحث تعرف مقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي

الحكومية في مدينة دمشق من وجهة نظرهم.

وتعرف الباحثة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه: أسلوب إداري يهدف إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة

التصميم الشامل للعمليات الإدارية، والتعليمية داخل المدرسة الثانوية العامة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في جودة

الأداء المدرسي، وسرعة إنجاز العمل، وفاعلية استخدام الموارد، ورضا الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور.

من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد المقابلة المصممة لهذا الغرض، إذ تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من المقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتدل الدرجة المنخفضة على العكس. ويتم ذلك من خلال آليات عمل محددة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثلت بالمجالات التالية: (التخطيط الإستراتيجي، الالتزام ودعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين).

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة أسئلة بطاقة المقابلة والإجابة عنها، وحتى يكون للمعلومات والإجابات التي تعطيها مردود إيجابي وفعال في نتائج البحث، أرجو التكرم بالإجابة على بطاقة المقابلة بكل دقة، من أجل الحصول على صورة موضوعية حول مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي الحكومية والخاصة، علماً أن الإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: داليا نبيل محلا

بطاقة المقابلة:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية

1- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم

الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا في مدارس

التعليم الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

.....

3- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال مرونة الهيكل التنظيمي في مدارس

التعليم الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

4- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات في مدارس التعليم

الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

.....

5- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال تمكين العاملين في مدارس التعليم

الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (5): المقابلة بصورتها النهائية



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

بطاقة مقابلة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق ضمن إجراءات بحث للحصول
على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: تصور مقترح لتطوير المدرسة
الثانوية العامة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
ومن أهداف هذا البحث تعرف مقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي
الحكومية في مدينة دمشق من وجهة نظركم.

وتعرف الباحثة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه: أسلوب إداري يهدف إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة
التصميم الشامل للعمليات الإدارية، والتعليمية داخل المدرسة الثانوية العامة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في جودة
الأداء المدرسي، وسرعة إنجاز العمل، وفعالية استخدام الموارد، ورضا الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور.

من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد المقابلة المصممة لهذا الغرض، إذ تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من المقترحات لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتدل الدرجة المنخفضة على العكس. ويتم ذلك من خلال آليات عمل محددة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثلت بالمجالات التالية: (التخطيط الإستراتيجي، الالتزام ودعم الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين).

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة أسئلة بطاقة المقابلة والإجابة عنها، وحتى يكون للمعلومات والإجابات التي تعطيها مردود إيجابي وفعال في نتائج البحث، أرجو التكرم بالإجابة على بطاقة المقابلة بكل دقة، من أجل الحصول على صورة موضوعية حول مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي الحكومية والخاصة، علماً أن الإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: داليا نبيل محلا

اليوم: الموافق لـ..... الساعة مدة المقابلة

بطاقة المقابلة:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية

1- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم

الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال الالتزام ودعم الإدارة العليا في مدارس

التعليم الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

.....

3- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال مرونة الهيكل التنظيمي في مدارس

التعليم الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

4- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات في مدارس التعليم

الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

.....

.....

5- ما مقترحاتكم لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال تمكين العاملين في مدارس التعليم

الثانوي في مدينة دمشق؟

.....

.....

.....

الملحق رقم (6): تسهيل مهمة الطالبة

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
الرقم ٣٣٩٢/ص
تاريخ ٢٠٢٤/٧/٣١

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة وبعد:

ورجى السماح لطالبة الماجستير داليا نويل محلا المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بدراسة استطلاعية لمدارس التعليم الثانوي الحكومية العامة لروم البحث الذي تعدّه بعنوان: تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي وفق أسلوب (عادة هندسة العمليات الإدارية) (الهندسة)

شاكركم

دمشق في / / ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

الدكتور المشرف
أمل كحيل

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم: ٢٠٢٤/٧/٣١ (م/١)

إلى مدارس التعليم الثانوي

تتبع أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق ٣٣٩٢/ص تاريخ ٢٠٢٤/٧/٣١

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة لإعداد الدراسة الميدانية المكلفة بها .

للاطلاع و التقيد بمضمونه

دمشق في / / ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

مدير التربية
الدكتور عبد الحكيم الحماد

صورة إلى:

- مكتب السيد المدير
- صاحبة العلاقة



ملخص البحث باللغة الاجنبية

The present study aimed to propose a framework for developing general secondary schools in light of the administrative process reengineering approach. To achieve this aim, the researcher reviewed the most important theoretical writings on administrative process reengineering in contemporary educational literature, including its concept, principles, objectives, dimensions, characteristics, advantages, and obstacles. The study also shed light on the development of administrative performance in general secondary schools in Syria. Its applied objectives were to identify the current state of administrative performance in secondary schools in Damascus according to the administrative process reengineering approach, to identify school principals' suggestions for applying this approach, and to examine the significance of the effect of selected variables, namely academic qualification, training courses, years of service, and school type, in determining the current state of administrative performance in secondary schools according to the administrative process reengineering approach.

The researcher adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire to collect data. The original population of the study consisted of 109 principals, while the study sample included 79 principals distributed across 60 public schools and 19 private schools. In addition, a simple random sample of 30 principals was selected for the application of an interview form.

The study reached several findings. The overall level of agreement with the questionnaire items was low, with a mean score of 1.94. This indicates that the current state of administrative performance in secondary schools in Damascus, according to the administrative process reengineering approach and from the perspective of school principals, was low. The most important suggestions for applying the administrative process reengineering approach in the field of strategic planning, from the perspective of school principals, were training principals in preparing the school plan and diagnosing the school reality before starting the planning process. In the field of commitment and senior management support, the main suggestions were providing legislative and organizational support for applying administrative process reengineering and establishing a unified information system for general secondary schools. In the field of information technology, the most important suggestions focused on training staff in the use of information technology and providing an appropriate technical infrastructure. In the field of employee empowerment, the suggestions focused on delegating authority and building capacities.

The results of hypothesis testing showed that there were no statistically significant differences at the 0.05 significance level between the mean scores of the sample's responses to the overall questionnaire and its domains attributable to the variables of years of administrative service, number of training courses, and academic qualification. However, there were statistically significant differences at the 0.05 significance level

between the mean scores of the sample's responses to the overall questionnaire and its domains attributable to the school type variable.

The most prominent proposed mechanisms for developing general secondary schools in light of the administrative process reengineering approach, from the perspective of school principals, were represented in several major domains. In the field of strategic planning, the study proposed preparing the school plan based on an accurate analysis of reality using data related to absenteeism, academic achievement, behavior, resources, and staff needs. It also proposed identifying a limited number of clear priorities in the school plan instead of setting numerous objectives that are difficult to implement. In the context of commitment and senior management support, the study proposed adopting the administrative process reengineering approach as one of the approaches for developing school administration, and preparing an official procedural guide that explains the concept of administrative process reengineering and the steps for applying it in secondary schools.

In the field of organizational structure flexibility, the study proposed reorganizing school work around core processes rather than merely around job titles, and forming flexible, multidisciplinary work teams to address issues related to absenteeism, academic achievement, behavior, digital transformation, and communication with parents. With regard to information technology, the proposed mechanisms included providing the minimum level of digital infrastructure in secondary schools, particularly computers,

internet access, printers, and scanners, as well as establishing an updated and unified school database as a basis for planning, monitoring, and decision-making. In terms of employee empowerment, the study proposed training teachers and administrative staff in the use of school technology, particularly spreadsheets, databases, digital reports, and electronic archiving, in addition to developing staff skills in teamwork, problem-solving, and decision-making.

Keywords: Proposed framework; Development; Secondary schools; Administrative process reengineering approach; School principal.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Education
Department of Comparative Education



Aproposed Framework For the Development of Public High School Based on the Approach of engineering Administrative Processes

A thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in
Comparative Education and Educational Administration

Prepared By

Dalia Nabil Mahalla

Supervised By

Dr. Amal Othman Kahil

Professor in the Department of Curriculum and Instruction

Damascus 2025/2026