

أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مديريهم في محافظة نينوى

خالد مشعل سلطان زيدان

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مديريهم في محافظة نينوى، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٢٦) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة بنيت أداة الدراسة التي تكونت من (٤٣) فقرة، تضم (٥) مجالات: التخطيط، التقويم، التغيير، الاتصال، التنظيم، وتم التأكد من أداة الدراسة وثباتها. وقد أظهرت النتائج أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى كان مرتفعا، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وأوصى الباحث بنشر ثقافة التغيير ومفهوم هندسة العمليات الادارية بين مدرء المدارس والعاملين فيها.

Abstract

The study aimed to identify the effect of administrative operations engineering on improving the administrative performance of supervisors in middle schools from their principals' point of view in Nineveh governorate, the descriptive analytical method was used, the study sample consisted of (126) male and female managers, to achieve the objectives of the study, the study tool was built, which consisted of (43) items, including (5) areas: planning, evaluation, change, communication, and organization, the study tool and its stability were confirmed. The results showed that the impact of administrative process engineering on improving the administrative performance of supervisor in middle schools in Nineveh governorate was high, the results also showed that there were no significant differences for the variables: gender, educational qualification, and experience. Researcher recommended spreading the culture of change and the concept of engineering administrative processes among school managers and employees.

المقدمة

خلال السنوات السابقة سعت العديد من الإدارات المدرسية إلى تطوير استراتيجيات الممارسات الإدارية التي تستخدمها لأهميتها في تحسين أداء المدارس، فقد أثرت التطورات والتغيرات التكنولوجية إلى إدخال العديد من مناهج التطوير والتحسين في العمليات الإدارية منها؛ إعادة هندسة العمليات وغيرها.

يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب التي تحدث تغييراً جوهرياً في العملية التعليمية، فهي توظف التكنولوجيا من أجل متابعة المستجبات وترتبط بأداء المهام المختلفة داخل المدرسة بحيث تسهم في تطوير وتحسين أدائها وتزويدها بالتغذية الراجعة، وإيجاد أنظمة ذات فاعلية عالية تتميز بالمرونة وتحفيز المعلمين على الارتقاء بمستوى التنظيم المدرسي، وإحداث تغيير جذري لنظام الإدارة وقيمها التنظيمية، وتحديد المعايير التي تحكم أداء الإدارة المدرسية بالإضافة إلى تحديد القواعد والسياسات والإجراءات التي تناسب التغيرات الحديثة. (لصوي، ٢٠٢٠: ٢٦) ، لقد أصبحت العملية التعليمية والتربوية اليوم من العمليات المعقدة التي تتطلب جهداً كبيراً، ولغرض تحقيقها بشكل فعال صار لزاماً على القائمين عليها الاهتمام بجانب حيوي له صلة وثيقة بهما وهو الإشراف التربوي، فعن طريقه يتم تقديم الأساليب الجديدة لتنمية المجالات المعرفية والمهارية لدى المعلم، وتقديمه المساعدة لكل العاملين في الإدارة المدرسية والبيئة الاجتماعية المحيطة بها. (الدليمي، ٢٠١٦: ٢٣) ، ونظراً لأهمية الإشراف التربوي في جميع مفاصل النظام التربوي، كان لابد من تسليط الضوء على الإشراف التربوي وفاعليته في الاهتمام بالمعلم والطالب وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة لعملية التعلم والتعليم من خلال أساليب الإشراف التربوي الحديثة والمتطورة.

مشكلة الدراسة:

إن التطور العلمي المتسارع يحتم على المؤسسات التعليمية تبني منهج علمي واسع في مواجهة العديد من التحديات المتسارعة، فكان لزاماً عليها استخدام أسلوب علمي وتدريب المشرفين التربويين بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك استخدام نهج جديد يسمى هندسة العمليات الإدارية وبفضل وجود كمية هائلة من المعلومات والتقنيات والأساليب التكنولوجية يمكن ملاحظة ذلك بسهولة في المؤسسات التعليمية.

تعد وظيفة المشرف التربوي من أهم الوظائف في وزارة التربية والتعليم ، والتي تهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم، ولكي يقوم النظام التربوي بتحقيق الأهداف التربوية لابد من توظيف كل الإمكانيات المتاحة عن طريق الإدارة التعليمية. (مصطفى، ٢٠٠٥: ٦) تبرز أهمية الإشراف التربوي من كونه يُعطي أهمية للعملية التعليمية، فهو يضمن تحقيق السياسات التعليمية المستقبلية، ويساعد الإدارة المدرسية والمعلمين على مواجهة المستجدات والتحديات. (Smith, 2008: 32)

أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مديريهم في محافظة نينوى خالد مشعل سلطان زيدان

ويرى قبلان (٢٠١٨: ٥٨) أن هناك مسؤوليات كبيرة تقع على المشرف التربوي كبناء مهارات المعلمين وتطويرها، ومتابعة آلية العمل في الميدان التربوي، كونه يسعى إلى تحسين عملية التعلم والتعليم وتنظيمها وتقويم نتائجها، من خلال تشجيع النمو والابتكار والإبداع لكل من المعلم والطالب، وتهيئة المناخ التربوي المناسب من خلال التشاور مع جميع الأطراف بطريقة تقوم على احترام آراء الآخرين، وتوفير فرص متكاملة لنمو كل فئة حسب إمكانياتها وقدراتها، ويسعى إلى توجيه الأفراد وتنسيق الجهود واستثمار الطاقات والقدرات لتحقيق الأهداف التربوية، فهو يعد الركيزة الأساسية لرسم الخطط التربوية ومتابعة تنفيذها وحل ما يعترضها من مشكلات من أجل تحسين الناتج التعليمي وتلبية متطلبات المجتمع. (القبلان، ٢٠١٨: ٥٨) ، ومن هنا يعد الإشراف التربوي في غاية أهمية العملية التعليمية، حيث يساعد في تشخيص المشكلات والأخطاء والعمل على معالجتها، كما يساعد على تطوير أداء العاملين داخل المدرسة، لأن المعلم يحتاج إلى من يوجهه ويشرف عليه، ويكسبه أساليب تدريس متنوعة، وكيفية التعامل مع طلبته، وقد تأثر الإشراف التربوي بالعديد من النظريات الإدارية كإعادة هندسة العمليات الإدارية عبر الزمن مما أدى إلى تغيير في أدوار الإشراف التربوي؛ لذا جاء هذا البحث للكشف عن أثر هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة.

ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بشكل واضح من خلال الأسئلة الآتية:

- ما أثر هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدراء في محافظة نينوى؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى تعزى إلى المتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة للكشف عن أثر هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدراء في محافظة نينوى.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة التي تناولتها، وتقديم إطار نظري ومفاهيمي حوله، حيث تسعى هذه الدراسة للوصول إلى معلومات ميدانية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين

الأداء الإداري للمشرفين، ليكون دورهم فعال في عملية التعلم والتعليم، كما تقدم أداة بحثية يستفيد منها الباحثون الآخرون.

ثانياً: الأهمية العلمية:

تسليط الضوء على مفهوم إداري جديد على التربية والتعليم وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي استحوذ على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين والباحثين والتربويين.

كما تركز على أهمية الإشراف التربوي تأتي من أهمية المعلمين كونهم أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية، وكونهم أصحاب الدور الرئيس في تحديد نوعية الطلبة الخريجين، فالمعلم القدير يستطيع إحداث أثر ملموس في حال ضعف المدخلات الأخرى كالمناهج والأبنية المدرسية والأموال التي تنفق، كما تبرز أهمية الإشراف التربوي كونه عمل تعاوني يركز على تنمية العملية التعليمية التربوية بكافة عناصرها كون المشرف التربوي المعاش الحقيقي للعمل التربوي الميداني، والملاحظ لجميع العناصر المتصلة بالعملية التعليمية التربوية، والمدرّك لدور كل عنصر في مساعدة المعلم والطالب كالمقررات الدراسية والوسائل التعليمية وأساليب التقويم. (الدليمي، ٢٠١٦: ٢٤)

كما يقدم تقييمًا عمليًا طبقًا لمحاول مناهج إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية وخاصة لدور المشرف التربوي، وتقدم تفسيرًا عن أسباب ضعف أداء المشرفين في محافظة نينوى.

مصطلحات الدراسة:

التعريف الاصطلاحي: هو النتيجة أو الحاصل من الشيء وما يترتب على الشيء. (الجرجاني، ١٩٩٤: ٢٣).

ويعرف إجرائيًا بأنه التغيير المقصود الذي يحدث من تغييرات تحدث عند المشرفين الإداريين عند استخدام هندسة العمليات الإدارية، ويقاس من خلال استجابة عينة الدراسة على الأداة المخصصة لذلك.

هندسة العمليات الإدارية:

التعريف الاصطلاحي: إعادة التفكير الأساسي وتصميم العمليات بطريقة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء. (الدجني، ٢٠١٣: ٣٢٤)

ويعرف إجرائيًا بأنه إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية للمشرف التربوي على المدارس المتوسطة في محافظة نينوى، ضمن المجالات: التخطيط، التقويم، التغيير، الاتصال، التنظيم.

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

المشرف:

التعريف الاصطلاحي: هو مفتش بيداغوجي للمواد يشرف على مقاطعة ينتمي إليها مجموعة أساتذة يتواصل معهم، ويقوم بمتابعة التخطيط والتحفيز والمراقبة والتوجيه والتكوين ضمن مجموعة المعلمين محددة. (الزيتوني، ٢٠٢١: ٩)

ويعرف إجرائياً بأنه شخص تسند له مهمة الإشراف على المدارس المتوسطة التابعة لمحافظة نينوى ومتابعة أداء المعلمين بالتعاون مع جميع الأطراف في العملية التعليمية لتحقيق النمو المهني والتربوي، من خلال اتباعه لأساليب إشرافية متعددة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على أثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري للمشرفين.
 - الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس المتوسطة، في محافظة نينوى ، العراق.
 - الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس المتوسطة.
 - الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣.
- أما محددات الدراسة فتتمثل في تحديد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى صدق أداة الدراسة المستخدمة فيها وثباتها.

مفهوم هندسة العمليات الإدارية:

ظهرت في بداية التسعينيات عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة) وهذا المصطلح فيه بعض الاختلافات، فهناك من يسميه الهندرة أو الهندسة الإدارية، إعادة الهندسة، إعادة التصميم، وجاءت بمعنى البدء من جديد أو مرة ثانية باستعمال الهندسة أي تطبيق القواعد والعمليات الرياضية بهدف الحصول على نتائج علمية مثل؛ التصميم والبناء والتركيب، ويعني ذلك الأسلوب الإداري الجديد والحديث الذي يعنى بالعمليات والأعمال التي يؤديها العاملون في المنظمة. (حاروش، ٢٠١٥: ١٢).

تعريف هندسة العمليات الإدارية:

عرفها الحميدي، وآخرون (٢٠١٦: ٥) بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات استخدامًا أمثل لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية. وعرفها ربحان (٢٠١٤: ٨) بأنها استراتيجية إدارية فعالة تهدف إلى إعادة تنظيم العمليات الإدارية الرئيسة في أي منظمة وخاصة التعليمية، لإحداث التغييرات الجذرية لتطوير مهارات جميع العاملين وزيادة كفاءتهم وإنتاجيته لإحداث تغييرات جوهرية شاملة في المنظمة. كما عرفها Box & Platts (371: 2005) بأنها مدخل إداري يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ويساعد على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المشكلات عن طريق بناء رؤى جديدة واقتراح استراتيجيات جديدة وتطبيقها.

أركان هندسة العمليات الإدارية:

ذكر ذياب (٢٠١٣: ٢١٢) أربع كلمات مفتاحية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي: كلمة أساسية وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لإعادة النظر في أسلوب العمل المتبع، كلمة جذرية وتعني أن التغيير من الجذور وليست تغييرات سطحية أو ظاهرية، كلمة هائلة وتعني ضرورة تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، كلمة العمليات وتعني التركيز على العمليات الرئيسة وليست الإدارات.

أهداف هندسة العمليات الإدارية:

ذكر خان (٢٠١٥: ١٥) أن إعادة الهندسة الإدارية تستهدف ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع الواقع الجديد لتحقيق أداء أفضل، ومن أهم أهداف هندسة العمليات الإدارية:

١. إيجاد الطريقة المثلى لتنفيذ العمليات والقيام بالمهام والأنشطة.
٢. إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، إعطاء الصلاحيات الكبيرة وتحمل المسؤوليات للعاملين.
٣. الجودة العالية في الأداء، التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية، السرعة والتميز في أداء المهام.
٤. التحويل من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي.
٥. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

مراحل هندسة العمليات الإدارية:

أشار الخطيب (٢٠١٣: ٢٥) إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتكون من أربع مراحل رئيسة، وهي:

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

١. المرحلة الأولى: الإحساس والتهيئة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
٢. المرحلة الثانية: تحديد العمليات الأساسية التي تعاد هندستها في المنظمة.
٣. المرحلة الثالثة: إعادة هندسة العمليات.
٤. المرحلة الرابعة: التطبيق النهائي.

عوامل نجاح هندسة العمليات الإدارية:

١. هيكل تنظيمي مرن: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً لتمكين الموظفين ومساعدتهم على الابتكار والابداع.
 ٢. إدارة التغيير: وتتمثل بقدرة الفرد على التأثير في الآخرين معه لتقبل التغيير وتنفيذه، مما يتطلب فن التعامل والقدرة على تحفيزهم.
 ٣. ثقافة العمل الجماعي: ضرورة وجود ثقافة راسخة للعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.
- (صميلي، ٢٠١٨: ١٢٧)

عوامل فشل هندسة العمليات الإدارية:

أشار الحميدي، سلامة وكافي (٢٠١٦: ٣٦) الأخطاء الأكثر شيوعاً والتي تؤدي إلى فشلها، وهي:

محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها، تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد، تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة هندسة العمليات الإدارية بمهمة، الاكتفاء بالنتائج المتواضعة، التراجع المبكر، وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندسة، عدم إعطائها الأولوية في جدول الأعمال، تطبيقها عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد، الفشل في التمييز بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبرامج التطوير الأخرى، التراجع عنها عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها.

الأداء الإداري:

يرتبط أداء الفرد حين قيامه بعمل إداري مهما كان بسيطاً، فقد أشار كردي (٢٠١٠: ١٧) إلى أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به الموظف من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى. كما ذكر عناصر الأداء الإداري التي لا يتحقق بدونها، وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة كالمعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه، وسرعة ذلك الإنجاز، المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجات الموظف للإرشاد والتوجيه وتقييم نتائج عمله.

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

إن الأداء الإداري جهد بشري يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها باستمرار، لكن من الممكن أن يكون جهده وفق المستوى المطلوب أو يتراجع نتيجة مجموعة من العوامل التي ذكرها العماج (٢٠٠٣: ٣٦) وهي غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء، الرضا الوظيفي، التسبب الإداري، غياب الأمن الوظيفي، غياب العدالة في الترقيات والحوافز.

الإشراف التربوي:

عرف الإشراف التربوي بأنه عملية ديناميكية قيادية إنسانية فنية تهتم بالإدارة المدرسية والمعلمين والطلبة والمناهج، وتنسيق الأنشطة الصفية من أجل تحسين العملية التعليمية والتربوية. الخريزي (٢٠٠٩: ١٣) وعرفه (العياصرة ٢٠٠٨: ٣) بأنه عملية تربوية قيادية تعاونية توجيهية لمساعدة المعلم على النمو المهني وتحسين نوعية التعلم والتعليم ليكون قادرًا على توجيه النمو المستمر لكل طالب ليشترك في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث. العياصرة (٢٠٠٨: ٣).

مهام ووظائف الإشراف التربوي:

أشار القاسم والزبيدي (٢٠٠٩: ٢٤) إلى أن المشرف التربوي يقوم بمهام وواجبات عديدة بهدف تحسين الموقف التربوي بجميع جوانبه، ومنها:

١. التخطيط: يقوم الإشراف التربوي على أساس التخطيط السليم لتحسين العملية التربوية، وسد الاحتياجات البشرية والمادية من خلال تخطيط التعليم، وتحديد أهدافه وتشخيص احتياجاته وإمكانياته وتنفيذ خطته ومتابعتها.
٢. التوجيه والتنسيق: ويشمل توجيه العملية التربوية بجوانبها كلها ورفع مستواها من خلال توجيه النشاط التربوي والمناهج والكتب الدراسية وأساليب التقويم والامتحانات وتنمية العلاقات الإنسانية.
٣. القيادة الإدارية: تتركز في توجيه النشاط الاجتماعي والتربوي، وتوفير القدرة القيادية لدى المعلمين واستثمارها لصالح العملية التربوية عن طريق تعريفهم بالمشكلات التربوية، واتخاذ الإجراءات الفاعلة للحد منها.
٤. تطوير المناهج الدراسية: تتركز في تطوير المناهج من حيث المحتوى والطريقة وأساليب التقويم، فهي عملية تعاونية يمارس فيها المشرف دوره كقائد تربوي وبمساهمة المعلمين والمتخصصين.
٥. تنمية العلاقات الإنسانية: تنسيق قدرات جميع العاملين وخلق جو من العلاقات الإنسانية والأخوة وتنمية الشعور بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا في العمل، عن طريق تنظيم الاجتماعات

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

المدرسية، وتبادل وجهات النظر، وتنمية الروح المعنوية، واتخاذ موقف موضوعي حسب ما تتطلبه العملية التربوية ومتغيراتها العديدة.

٦. تدريب المعلمين: وهي من أبرز مهام الإشراف التربوي، وتشمل تنمية كفايات العاملين من مديري ومعلمي المدارس، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، ورسم برامج التدريب، ومتابعة المتدربين وتقويمهم.

٧. توثيق علاقة المدرسة بالبيئة والمجتمع: من خلال تشجيع أوجه النشاط الثقافي والعلمي والاجتماعي، والمساعدة في الأعمال والمشروعات التي تسهم في تحقيق وظائف المدرسة وربطها بالبيئة والمجتمع خاصة من خلال مجالس الآباء والمعلمين.

٨. تقويم العملية التربوية: يعد عنصرًا مهمًا في برنامج الإشراف التربوي من خلال تحديد مدى فعالية البرنامج التربوي، ومدى خدمات المديرين والمعلمين، وتمكينهم من مواجهة حاجات الطلبة، ومتطلبات المجتمع، مع متابعة ودراسة ما يستجد من متغيرات في العملية التربوية.

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإشراف التربوي:

فرضت تحديات القرن الحالي على المؤسسات التربوية إعادة النظر في عملياتها الإشرافية، وخاصة بعد ظهور حركة التطوير القائمة على إعادة هندسة العمليات "الهندرة"، وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه إلى تطبيق مدخل الهندرة في ظل ما يشاهده الإشراف التربوي من حدوث تغييرات في أساليب العمل الإشرافي وطرائقه للتحسين من إنتاجية المشرف التربوي، كما يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمثابة فلسفة تعنى بالقدرة على إعادة تخطيط وتنفيذ وتقييم جذري لعمليات الإشراف التربوي، وذلك يتطلب:

- إحداث تغيير جذري في تنفيذ العمليات الإشرافية في المؤسسات التربوية.
- ابتكار أساليب مرنة لتنفيذ العمليات الإشرافية.
- التدريب المستمر للمشرفين التربويين.
- تحقيق التفاعل والتكامل بين المشرفين التربويين والمستفيدين.
- وجود إدارة إشرافية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات العصر، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات. (الفقيه، ٢٠١٩: ٢)

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الطراونة، وآخرون (٢٠١١) إلى (تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة)، تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفا وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة، عمان، الأردن، وزعت عليهم استبانة مكونة من

(٥٧) فقرة تضمنت سبعة مجالات: التقويم، التخطيط، إعداد البرامج، المبادرة، فهم وإدراك العمليات الإدارية، التطبيق، التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين للمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي باستثناء مجال التطبيق لصالح الدراسات العليا، وطبيعة العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين لمتغير سنوات الخبرة باستثناء مجال التقويم.

دراسة العنزي (٢٠١٧) إلى التعرف على (تصور مقترح لتوظيف هندسة العمليات الإداري في تطوير وظائف الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية في السعودية)، تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) قائد من قيادات الإدارة التعليمية، وزعت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توظيف هندسة العمليات الإدارية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع توظيف عمليات الهندسة الإدارية في ممارسة الوظائف الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس، وعدم وجود فروق للمتغيرات: الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة لصوي (٢٠٢٠) إلى التعرف على (أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في قسبة عمان)، عمان، الأردن، تكونت عينة الدراسة من (٤٢) مشرفاً، وزعت عليهم استبانة مكونة من (٣٠) فقرة تضم مجالين: هندسة العمليات الإدارية وضمان معايير الجودة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في قسبة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة Al- Mawdieh (٢٠٢٠) إلى التعرف على (درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين)، وزعت عليهم استبانة مكونة من (٣٠) فقرة تضم المجالات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة والمتابعة، تكونت عينة الدراسة من (٦١) مديرة و(١٦١) معلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال في الأردن كانت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

مؤسسات رياض الأطفال فب الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم العالي في مجال التخطيط، ومتغير الخبرة لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)

أبرز جوانب الإفادة من الدراسات السابقة:

أفاد الباحث من الدراسات السابقة في النواحي التالية:

- الاطلاع على دراسات سابقة في نفس مجال الدراسة.
- الاستفادة منها في كتابة الاطار النظري والدراسات السابقة.
- كتابة أسئلة الدراسة بطريقة صحيحة.
- الاستفادة منها في الاجراءات المنهجية فيما يتعلق باختيار عينة الدراسة.
- تصميم إدارة الدراسة (الاستبانة).
- اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة.

اجراءات البحث:

الطريقة والإجراءات: يستعرض هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها والمنهج المستخدم فيها وأداة الدراسة وكيفية اعدادها والإجراءات المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي التحليلي لأنه الأنسب لتحقيق بعض أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المتوسطة في محافظة نينوى، لعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم (١٢٦) موزعين إلى (٨٠) ذكور (٤٦) و إناث. وتم اختيار جميع المجتمع لسهولة الوصول اليه واخذه عينة للدراسة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تدريس صعوبات التعلم.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٨٠	٦٣.٥%
	انثى	٤٦	٣٦.٥%
المؤهل	بكالوريوس	٧٥	٥٩.٥%
	دراسات عليا	٥١	٤٠.٥%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٤	٢٧.٠%
	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	٤٦	٣٦.٥%
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	٣٦.٥%

أداة الدراسة: تم اعداد استبانة من خلال مراجعة الأدب التربوي وبعض المراجع والدراسات ذات الصلة، ومنها: دراسة لصوي (٢٠٢٠) ودراسة الطراونة وآخرون (٢٠١٨) ودراسة علي (٢٠١٨)، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٤٣) فقرة موزعة إلى خمسة مجالات، وهي: التخطيط و تتكون من (٨) فقرات، ومجال التقويم، مكون من (١٠) فقرات، ومجال التغيير، مكون من (٨) فقرات، ومجال الاتصال مكون من (٨) فقرات، ومجال التنظيم مكون من (٩) فقرات. وتم تدريج الإجابة على الاستبانة وفقاً السلم الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتعطى الدرجات التالية: ٥، ٤، ٣، ٢، ١. للفقرات.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من الأساتذة من الجامعات العراقية والأردنية المختصين بالقيادة والإدارة والتربية والتعليم بشكل عام، وعددهم (١٠) محكمين، وطلب إليهم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت له، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل الفقرات التي أشار إليها المحكمون، وتم اعتماد نسبة اتفاق (٨٠%) منهم لتكون الفقرة صادقة، وقد اقتصررت الملاحظات على تعديل وحذف بعض الفقرات، وأصبحت الأداة مكونة من (٤٣) فقرة.

ثبات الأداة: تم استخدام طريقتين للتأكد من ثبات الأداة وهما: طريقة الاتساق الداخلي لاستخدام معادلة كرومباخ الفا على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) مدير ومديرة من محافظة نينوى ومن خارج مجتمع الدراسة وعينتها، وأما الطريقة الثانية الاختبار وإعادة الاختبار Test- retest باستخدام معادلة بيرسون على العينة الاستطلاعية للتطبيقين الذي فصل بينهما أسبوعين، والجدول التالي يبين معاملات الارتباط بالطريقتين:

الجدول (٢): معاملات الثبات لأداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل بيرسون	كرونباخ الفا
١	التخطيط	٠.٨	٠.٧٦
٢	التقويم	٠.٨	٠.٨٠
٣	التغيير	٠.٨	٠.٨٣
٤	الاتصال	٠.٨	٠.٨٤
٥	التنظيم	٠.٧٩	٠.٧٤
الدرجة الكلية		٠.٨٧	٠.٨٥

إجراءات الدراسة:

تم القيام بعدة خطوات إجرائية لتنفيذ الدراسة ومن أبرزها اختيار نينوى لتطبيق الدراسة، ثم حصر أعداد مديري المدارس المتوسطة فيها بالرجوع الي مديرية التعليم في المنطقة، وبعد ذلك اختيار مجتمع الدراسة

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

كاملا عينة ممثلة للمجتمع ثم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وتطبيقها على العينة الاستطلاعية والعينة الرسمية، تم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج. **المعالجة الإحصائية:** من أجل استخراج النتائج لبيانات الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الاثر للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، وتم الحكم على الاثر مرتفع، أو متوسط أو منخفض باستخدام المعادلة الآتية:

$$(القيمة العليا للإجابة - القيمة الدنيا للإجابة) / 3 = 3 / (1-5) = 1.33$$

وبهذا يكون المستوى المنخفض من ١-٢.٣٣

ويكون المستوى المتوسط من ٢.٣٤ - ٣.٦٧

ويكون المستوى المرتفع من ٣.٦٨ - ٥

- اختبار (t-test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني.
 - تم استخدام معادلة كرونباخ الفا، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

يتناول هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى ، ويظهر الجدول (٣) ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
١	المجال الأول: التخطيط	٣.٩٥	٠.٥٩	١	مرتفع
٥	المجال الخامس: التنظيم	٣.٧٣	٠.٦٣	٢	مرتفع
٢	المجال الثاني: التقويم	٣.٦٦	٠.٥٦	٣	متوسط
٤	المجال الرابع: الاتصال	٣.٦٠	٠.٦٥	٤	متوسط
٣	المجال الثالث: التغيير	٣.٤٤	٠.٧٤	٥	متوسط
	الدرجة الكلية	٣.٦٨	٠.٤٤		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٣) أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس كان بشكل عام مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٤٤)، وجاءت المجالات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩٥ - ٣.٤٤)، وجاء في الرتبة الأولى المجال الأول: التخطيط، بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٥٩) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية المجال الخامس: التنظيم، بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة المجال الرابع: الاتصال، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثالث: التغيير، بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٤) وبمستوى متوسط.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة لصوي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في قسبة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة العنزي (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن درجة توظيف هندسة العمليات الإدارية كانت مرتفعة، ولا تتفق مع دراسة درادكة (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام كانت متوسطة، ودراسة الطراونة وآخرون (٢٠١١) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت متوسطة.

المجال الأول: التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول: التخطيط، ويظهر الجدول (٤) ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الأول: التخطيط مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
٧	يساعد المدير في تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل وضع الخطط	٤.١٥	١.٠٣	١	مرتفع
٦	إبراز قيمة الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها	٤.١٠	٠.٩٧	٢	مرتفع
٨	يزود المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية في عملية التخطيط	٤.٠٥	١.١٢	٣	مرتفع
٥	يقدم تغذية راجعة حول خطط المعلمين	٣.٩٢	١.٢٩	٤	مرتفع

أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان

٢	يوضح آلية وضع الخطط المدرسية	٣.٩١	٠.٩٨	٥	مرتفع
١	يبرز المشرف أهمية التخطيط لنجاح العملية التعليمية	٣.٨٩	٠.٩٤	٦	مرتفع
٣	يساعد في انجاز الخطط المدرسية	٣.٨٠	٠.٩٥	٧	مرتفع
٤	ينسق العمل بينه وبين المدير والمعلم	٣.٧٧	١.١٦	٨	مرتفع
	المجال الأول: التخطيط	٣.٩٥	٠.٥٩		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٤) أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في ظل الازمات في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس لفقرات المجال الأول: التخطيط كان بشكل عام مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وجاءت الفقرات جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٥ - ٣.٧٧)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "يساعد المدير في تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل وضع الخطط"، بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (١.٠٣) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة "إبراز قيمة الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها"، بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٩٧)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة "يساعد في انجاز الخطط المدرسية"، بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "ينسق العمل بينه وبين المدير والمعلم"، بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.١٦) وبمستوى مرتفع.

وهذا يعني أن المشرف يساعد مدير المدرسة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، كما يزود مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم وبيقيه مطلعاً على أية قوانين جديدة، ويقوم بعقد ورشات تدريبية حول آلية اعداد الخطط المدرسية، ومراجعتها وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين والمدير حول خططهم من خلال التنسيق بينه وبين مدير المدرسة.

المجال الخامس: التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس: التنظيم، ويظهر الجدول (٥) ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الخامس: التنظيم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
٤٠	يشجع المشرف الإداري المدير على القيام بالبحوث والدراسات الاجرائية بالمدرسة	٣.٨٣	١.٣٠	١	مرتفع
٤٣	يشجع المشرف على تبادل الزيارات بين المعلمين	٣.٨٢	١.١٨	٢	مرتفع
٤٢	يتابع المشرف نتائج الاجتماعات المدرسية ومدى تنفيذها على أرض الواقع	٣.٨١	١.٢٧	٣	مرتفع
٣٨	يتابع المدراء في حضور حصص لمعلميهم بشكل دائم	٣.٧٩	١.٢٨	٤	مرتفع
٣٦	يساعد المدير على تجريب الأفكار الجديدة ومعرفة جدواها	٣.٧٥	١.١٥	٥	مرتفع
٤١	يشجع المعلمين على ابتكار أساليب حديثة في التدريس	٣.٦٩	١.٣١	٦	مرتفع
٣٩	يدعم دور المدير في تطوير الأنشطة الايجابية من قبل المعلمين في المدرسة	٣.٦٤	١.٢٨	٧	متوسط
٣٧	يساعد المدير في توفير الوسائل والطرق المناسبة	٣.٦٣	١.٢٨	٨	متوسط
٣٥	يدعم المشرف المدير في تشكيل فرق العمل بالمدرسة	٣.٦٠	١.٢١	٩	متوسط
	المجال الخامس: التنظيم	٣.٧٣	٠.٦٣		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٥) أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في ظل الازمات في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس لفقرات المجال الخامس: التنظيم كان بشكل عام مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٣ - ٣.٦٠)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "يشجع المشرف الإداري المدير على القيام بالبحوث والدراسات الاجرائية بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (١.٣٠) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة "يشجع المشرف على تبادل الزيارات بين المعلمين، بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.١٨)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة "يساعد المدير في توفير الوسائل والطرق المناسبة"، بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (١.٢٨) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة "يدعم المشرف المدير في تشكيل فرق العمل بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٢١) وبمستوى متوسط.

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

وقد تعزو هذه النتيجة إلى أن المشرف يساعد المدير على اجراء البحوث والدراسات الاجرائية للمدرسة للاستفادة منها والاطلاع على وضع المدرسة الراهن، ويتابع زيارات مدير المدرسة للمعلمين كمشرف مقيم، كما يقوم بإعداد جدول لتبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات بينهم، وعقد ورشات تدريبية للمعلمين حول الاستراتيجية الحديثة المستخدمة في داخل الغرفة الصفية، كما يحتاج إلى مساعدة مدير المدرسة في تشكيل الفرق المدرسية وتوزيع المهام عليها ومتابعة تنفيذها، ولكنه يتوجب عليه توفير الوسائل المناسبة للمدرسة من خلال علاقاته بالمدارس الأخرى والمجتمع المحلي.

المجال الثاني: التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني: التقويم ، ويظهر الجدول (٦) ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثاني: التقويم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
١٢	يتابع طرق تقويم المعلم لطلابه	٣.٩٨	١.١٢	١	مرتفع
١١	يناقش المعلمين بنتائج تحصيل طلابهم	٣.٨٥	١.٢٥	٢	مرتفع
٩	يقيم المشرف أداء المدير بناء على معايير واضحة ومحددة سلفاً	٣.٧٧	١.٠١	٣	مرتفع
١٠	يشجع المعلمين على التحديث المستمر لأساليب التقويم لطلابه	٣.٧٣	١.٢٤	٤	مرتفع
١٧	يساعد المعلمين في بناء الاختبارات وجدول المواصفات الخاص به	٣.٦٢	١.١٨	٥	متوسط
١٨	يراجع المشرف اختبارات المعلمين ويحلل نتائجها	٣.٦٢	١.٠٥	٥	متوسط
١٥	يقدم التغذية الراجعة للمدير باستمرار حول أداء العاملين في المدرسة	٣.٥٨	١.١٠	٧	متوسط
١٦	ايجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها	٣.٥٣	١.١٣	٨	متوسط
١٤	يعتمد تقويم المشرف على أساليب إشرافية متنوعة	٣.٥٢	١.٢٠	٩	متوسط
١٣	يدعم فكرة التقويم الذاتي للمعلم	٣.٣٩	١.٥١	١٠	متوسط
	المجال الثاني: التقويم	٣.٦٦	٠.٥٦		متوسط

يلاحظ من الجدول (٦) أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في ظل الازمات في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس لفقرات المجال الثاني: التقويم كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٥٦)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(٣.٩٨ - ٣.٣٩)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "يتابع طرق تقويم المعلم لطلابه"، بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.١٢) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة "يناقش المعلمين بنتائج تحصيل طلابهم، بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٢٥)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة "يعتمد تقويم المشرف على أساليب إشرافية متنوعة"، بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٢٠) وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "يدعم فكرة التقويم الذاتي للمعلم"، بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (١.٥١) وبمستوى متوسط.

وقد تعزو النتيجة إلى متابعة المشرف لتفعيل المعلمين لأدوات التقويم بشكل مستمر، وكتابة المعايير بالطريقة الصحيحة والمناسبة للمادة الدراسية، كما يعقد ورشات تدريبية حول آلية تحليل الاختبار وكتابة جدول المواصفات وبناء الاختبار حسب جدول المواصفات، وتحليل نتائج الاختبار للوقوف على نقاط القوة والضعف، ويحتاج المشرف إلى تشجيع المعلم على التقويم الذاتي له من خلال توفير نماذج معينة تساعد على التقويم.

المجال الثالث: الاتصال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث: الاتصال ، ويظهر الجدول (٧) ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الثالث: الاتصال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
٢٧	يعزز الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣.٨٠	١.١٥	١	مرتفع
٣٢	يوجد اتصال جيد بين المشرف والمدير والمعلمين	٣.٧١	١.٣٠	٢	مرتفع
٣٣	ينمي المشرف مهارات الاصغاء والأخذ بالآراء للعاملين في المدرسة	٣.٧١	١.٢٥	٢	مرتفع
٢٨	يجتمع مع المدير والعاملين في المدرسة باستمرار	٣.٦١	١.٢٣	٤	متوسط
٣٤	قدرة المشرف على توصيل ملاحظاته بأسلوب مقبول وشيق	٣.٦١	١.٣١	٤	متوسط
٢٩	يصغي لأي اقتراح أو انتقاد من العاملين في المدرسة	٣.٥١	١.٣٦	٦	متوسط
٣١	يزود العاملين في المدرسة طرق ضبط النفس وإدارتها	٣.٤٨	١.٢٦	٧	متوسط
٣٠	يساعد العاملين في المدرسة على طرح أفكار جديدة	٣.٣٥	١.٢٤	٨	متوسط
	المجال الرابع: الاتصال	٣.٦٠	٠.٦٥		متوسط

يلاحظ من الجدول (٧) أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في

المدارس المتوسطة

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

في ظل الازمات في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس لفقرات المجال الثالث: الاتصال كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٦٥)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٠ - ٣.٣٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "يعزز الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (١.١٥) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة "يوجد اتصال جيد بين المشرف والمدير والمعلمين، بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.٣٠)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة "يزود العاملين في المدرسة طرق ضبط النفس وإدارتها"، بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (١.٢٦) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "يساعد العاملين في المدرسة على طرح أفكار جديدة"، بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (١.٢٤) وبمستوى متوسط. وقد تعزو النتيجة إلى أن المشرف حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع المحلي فيقوم بتوفير احتياجات المدرسة المتنوعة من خلال اتصاله مع المجتمع المحلي، وتقديم خدمات مدرسية للمجتمع المحلي من خلال القيام بأنشطة متنوعة، كما أنه يتصل بشكل مباشر مع مدير المدرسة والمعلمين من خلال تواجده المستمر في المدرسة وعقد لقاءات دائمة معهم للاستماع إلى احتياجاتهم ومشاركتهم في أمور المدرسة المختلفة، وبحاجة إلى إيجاد جلسات عصف ذهني مع المدير ومعلمينه لاستمطار مجموعة من الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساعد على تحقيق الابداع والتطور في المدرسة.

المجال الرابع: التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع: التغيير، ويظهر الجدول (٨) ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال الرابع: التغيير مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
١٩	يبتكر المشرف طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري	٣.٦٧	١.٠٨	١	متوسط
٢٦	يرشد المدير للتخلص من التعقيدات والاجراءات المكتبية	٣.٦٦	١.١٥	٢	متوسط
٢١	ينشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميتها بين العاملين في المدرسة	٣.٥٢	١.٢٦	٣	متوسط
٢٢	يهتم ببرامج تدريب العاملين على الطرق الحديثة في انجاز العمل	٣.٤٥	١.٣٣	٤	متوسط
٢٣	يوضح الوصف الوظيفي للعاملين في المدرسة	٣.٤٥	١.٢٩	٤	متوسط
٢٠	ينظم عمليات الادارة في المدرسة وفق الأهداف	٣.٣٥	١.٣٠	٦	متوسط
٢٥	يشجع المدير على منح الصلاحيات للعاملين لأداء المهام الموكولة إليهم	٣.٢٧	١.٢٠	٧	متوسط
٢٤	يساعد في أتمتة الملفات	٣.١٥	١.١٣	٨	متوسط
	المجال الثالث: التغيير	٣.٤٤	٠.٧٤		متوسط

يلاحظ من الجدول (٨) أن أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة

في ظل الازمات في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس لفقرات المجال الرابع: التغيير كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٧ - ٣.١٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة " يبتكر المشرف طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري "، بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (١.٠٨) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة " يرشد المدير للتخلص من التعقيدات والاجراءات المكتبية ، بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.١٥)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة " يشجع المدير على منح الصلاحيات للعاملين لأداء المهام الموكولة إليهم"، بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.٢٠) وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة " يساعد في أتمتة الملفات"، بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (١.١٣) وبمستوى متوسط.

وقد تعزو النتيجة إلى أن المشرف التربوي يقوم بنقل خبراته إلى مدير المدرسة وارشاده إلى التخلص من تعقيدات الاجراءات المدرسية وتبسيطها والعمل على تفويض صلاحيات العمل على العاملين لمساعدته في بعض الأمور الإدارية وتوزيع المهام عليهم حسب كفاءاتهم، ويعمل على ارشادهم إلى مفهوم الهندرة وأهميته لاتباعه في المدرسة وتحقيق أهدافها بطريقة مبتكرة ومتجددة، كما يقوم بتنسيب المعلمين إلى ورشات تدريبية حسب احتياجاتهم لمساعدتهم في القيام بعملية التدريس بشكل أفضل، وبحاجة إلى عقد مجتمعات تعلم مع المدير ومعلميه حول آلية أتمتة الملفات وبيان أهميتها وفوائدها في اختصار الوقت والجهد في البحث عن المعلومة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

١ - الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة ، والجدول التالي يبين ذلك.

أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان

(٩) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (test-t) للعينات المستقلة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	ذكر	٨٠	٤.٠٢	٥٦٨.	١.٧١٧	غير دال
	انثى	٤٦	٣.٨٣	٦١١.		غير دال
المجال الثاني: التقويم	ذكر	٨٠	٣.٧٦	٥١٨.	٢.٨١٦	غير دال
	انثى	٤٦	٣.٤٨	٥٩١.		غير دال
المجال الثالث: التغيير	ذكر	٨٠	٣.٥٢	٧٥٦.	١.٥٠٦	غير دال
	انثى	٤٦	٣.٣١	٧٠٧.		غير دال
المجال الرابع: الاتصال	ذكر	٨٠	٣.٦٥	٦٥٤.	١.٢٢٤	غير دال
	انثى	٤٦	٣.٥١	٦٢٩.		غير دال
المجال الخامس: التنظيم	ذكر	٨٠	٣.٧٥	٦١٩.	٠.٤٦٥	غير دال
	انثى	٤٦	٣.٧٠	٦٥٤.		غير دال
الدرجة الكلية	ذكر	٨٠	٣.٧٤	٤٣٦.	٢.٢١١	غير دال
	انثى	٤٦	٣.٥٦	٤٣٠.		

هذه القيم غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠.٠٥$) في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في ظل الازمات في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للدالة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٢.٢١١) وبمستوى دلالة (٠.٠٢٩) وهذه القيمة دالة احصائياً، وكان الفرق لصالح الذكور لأن متوسطهم الحسابي اعلى من متوسط الاناث، وكذلك الامر بالنسبة للمجال الثاني: التقويم، أما بقية المجالات فلم توجد فيها فروق دالة احصائياً، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ تراوحت بين بلغت (١.٧١٧ - ٠.٤٦٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٨٨ - ٠.٦٤٣) وهذه القيم غير دالة احصائياً.

وقد تعزو هذه النتيجة إلى أن جميع المدراء أو المديرات يقوم بالإشراف عليهم مشرف اداري يقوم بالأعمال الموكولة إليهم بنفس الكفاءة، كعقد ورشات تدريبية للمدراء والمعلمين، ومساعدة المدراء في متابعة المعلمين في التخطيط والتنوع في استخدام استراتيجيات التدريس وتفعيل أدوات التقويم وبناء

الاختيارات بشكل سليم، وأنه يشكل حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيل الشركة بينهم بغض النظر عن جنس المدير سواء كان ذكر أو أنثى، وهنا ظهر التشابه بينهم حول مختلف الموضوعات المرتبطة بتطبيق بنود هندسة العملية الإدارية في تحسين الاداء الإداري للمشرفين، وهذا يدل إلى أن الجنس لمدرء المدارس ليس من المتغيرات المؤثرة في تحديد أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري للمشرفين.

٢- المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة ، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما تم تطبيق اختبار (test-t) للعينات المستقلة

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	بكالوريوس	٧٥	٣.٩٤	٦٢٦.	٠.٢٩٣-	غير دال
	دراسات عليا	٥١	٣.٩٧	٥٣٥.		غير دال
المجال الثاني: التقييم	بكالوريوس	٧٥	٣.٦٤	٥٣٤.	٠.٤٥٤-	غير دال
	دراسات عليا	٥١	٣.٦٩	٦٠١.		غير دال
المجال الثالث: التغيير	بكالوريوس	٧٥	٣.٤٣	٧٤١.	٠.١٩١-	غير دال
	دراسات عليا	٥١	٣.٤٦	٧٥١.		غير دال
المجال الرابع: الاتصال	بكالوريوس	٧٥	٣.٥٢	٦١٥.	١.٦٩٥-	غير دال
	دراسات عليا	٥١	٣.٧٢	٦٧٩.		غير دال
المجال الخامس: التنظيم	بكالوريوس	٧٥	٣.٧٠	٦٧٨.	٠.٥٧٠-	غير دال
	دراسات عليا	٥١	٣.٧٧	٥٥٦.		غير دال
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٧٥	٣.٦٥	٤٣٨.	٠.٨٩٨-	غير دال
	دراسات عليا	٥١	٣.٧٢	٤٤٥.		

* هذه القيم غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للاداء، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-٠.٨٩٨) وبمستوى دلالة (٠.٣٧١) وهذه القيمة غير دالة احصائياً، وكذلك جميع المجالات فلم توجد فيها فروق دالة احصائياً، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ تراوحت بين بلغت (-١.٦٩٥ - ٠.١٩١) وبمستوى دلالة (٠.٠٩٣ - ٠.٨٤٩) وهذه القيم غير دالة احصائياً.

وقد تعزو هذه النتيجة إلى أن جميع المدراء من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا يبدوا اهتماماً في تطبيق بنود هندسة العمليات الإدارية، من خلال الاستعانة بالمشرف التربوي والتعاون معه في متابعة العمل الإداري وأداء المعلمين في التخطيط وتفعيل استراتيجيات التدريس وأدوات التقويم وبناء الاختبارات، وربطهم مع المجتمع المحلي بشكل مستمر، وهذا يدل إلى أن المؤهل العلمي لمدراء المدارس ليس من المتغيرات المؤثرة في تحديد أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري للمشرفين.

٣ - الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
٦٠٧.	٣.٩١	٣٤	أقل من ٥ سنوات	المجال الأول: التخطيط
٦١٥.	٣.٩٥	٤٦	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	
٥٥٩.	٣.٩٨	٤٦	١٠ سنوات فأكثر	
٥٨٩.	٣.٩٥	١٢٦	Total	
٥١٨.	٣.٥٩	٣٤	أقل من ٥ سنوات	المجال الثاني: التقويم
٥٤٦.	٣.٦٧	٤٦	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	
٦١٠.	٣.٦٩	٤٦	١٠ سنوات فأكثر	
٥٦٠.	٣.٦٦	١٢٦	Total	
٦٥٢.	٣.٣٦	٣٤	أقل من ٥ سنوات	المجال الثالث: التغيير
٧٤٧.	٣.٤١	٤٦	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	
٨٠٦.	٣.٥٢	٤٦	١٠ سنوات فأكثر	
٧٤٢.	٣.٤٤	١٢٦	Total	
٦٠٠.	٣.٤٦	٣٤	أقل من ٥ سنوات	المجال الرابع: الاتصال
٦٥٤.	٣.٥٧	٤٦	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	
٦٥٩.	٣.٧٣	٤٦	١٠ سنوات فأكثر	
٦٤٦.	٣.٦٠	١٢٦	Total	
٦٨٣.	٣.٧٥	٣٤	أقل من ٥ سنوات	المجال الخامس: التنظيم
٦٠٦.	٣.٦٨	٤٦	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	
٦٢٤.	٣.٧٦	٤٦	١٠ سنوات فأكثر	
٦٣٠.	٣.٧٣	١٢٦	Total	
٤٠٣.	٣.٦٢	٣٤	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
٤٢٧.	٣.٦٦	٤٦	٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات	
٤٨١.	٣.٧٤	٤٦	١٠ سنوات فأكثر	
٤٤١.	٣.٦٨	١٢٦	Total	

هذه القيم غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق

أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان

بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (١٢):

الجدول (١٢)

تحليل التباين الاحادي للفروق في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	بين المجموعات	٠٩٠.	٢	٠٤٥.	١٢٨.	غير دال
	داخل المجموعات	٤٣.٢٥٩	١٢٣	٣٥٢.		
	الكلي	٤٣.٣٤٩	١٢٥			
المجال الثاني: التقويم	بين المجموعات	٢٠٥.	٢	١٠٣.	٣٢٣.	غير دال
	داخل المجموعات	٣٩.٠٤٠	١٢٣	٣١٧.		
	الكلي	٣٩.٢٤٥	١٢٥			
المجال الثالث: التغيير	بين المجموعات	٥٥٨.	٢	٢٧٩.	٥٠٢.	غير دال
	داخل المجموعات	٦٨.٣٠٨	١٢٣	٥٥٥.		
	الكلي	٦٨.٨٦٦	١٢٥			
المجال الرابع: الاتصال	بين المجموعات	١.٥٠٧	٢	٧٥٣.	١.٨٢٨	غير دال
	داخل المجموعات	٥٠.٧٠٠	١٢٣	٤١٢.		
	الكلي	٥٢.٢٠٦	١٢٥			
المجال الخامس: التنظيم	بين المجموعات	١٥٧.	٢	٠٧٩.	١٩٦.	غير دال
	داخل المجموعات	٤٩.٤٣٣	١٢٣	٤٠٢.		
	الكلي	٤٩.٥٩١	١٢٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٨٧.	٢	١٤٣.	٧٣٥.	*٤٨٢.
	داخل المجموعات	٢٣.٩٧٢	١٢٣	١٩٥.		
	الكلي	٢٤.٢٥٨	١٢٥			

* هذه القيم غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية للاداء، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (٠.٧٣٥) وبمستوى دلالة (٠.٤٨٢) وهذه القيمة غير دالة احصائياً، وكذلك جميع المجالات فلم توجد فيها فروق دالة احصائياً، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة إذ تراوحت بين (٠.١٢٨ - ١.٨٢٨) وبمستوى دلالة (٠.١٦٥ - ٠.٨٨٠) وهذه القيم غير دالة احصائياً.

وقد تعزوا هذه النتيجة إلى أن جميع مدراء المدارس يتعامل معهم المشرف بغض النظر عن خبرتهم في الإدارة المدرسية في تطبيق بنود هندسة العمليات الإدارية، والارتقاء في عملهم الإداري وتقديم المساعدة والمساندة لهم وللمعلمين سواء في التخطيط أو الاتصال مع المدير والمعلمين أو تنظيم العمل ومنح الصلاحيات للعاملين أو التغيير نحو الأفضل في تحقيق أهداف المدرسة أو حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا يدل على أن الخبرة لمدراء المدارس ليس من المتغيرات المؤثرة في تحديد أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري للمشرفين.

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

الاستنتاجات:

١. أن هناك أثر لهندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين التربويين في المدارس المتوسطة في محافظة نينوى من وجهة نظر مديري المدارس، حيث كان بدرجة مرتفعة. فقد جاء مجال التخطيط بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، يليه مجال التنظيم وبدرجة مرتفعة، ثم مجال التقييم وبدرجة متوسطة، ثم مجال الاتصال وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال التغيير وبدرجة متوسطة.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وأوصى الباحث بنشر ثقافة التغيير ومفهوم هندسة العمليات الإدارية بين مدراء المدارس والعاملين فيها.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بما يأتي:
- نشر ثقافة التغيير ومفهوم هندسة العمليات الإدارية بين مدراء المدارس والعاملين وأهميته لتحقيق جودة العملية التعليمية.
 - تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين للاستمرار في تطبيق بنود هندسة العمليات الإدارية.
 - دعم المشرف لمدير المدرسة في تشكيل فرق العمل وتوفير الوسائل المناسبة لتفعيل الأنشطة الإيجابية من المعلمين.
 - ضرورة التنوع في استخدام أساليب إشرافية متنوعة كعقد لقاءات، مجتمعات تعلم، وورشات عمل، وتدريب وغيرها.
 - تقديم التغذية الراجعة المستمرة لمدير المدرسة حول أداء العاملين في المدرسة.
 - تنسيب العاملين في المدرسة لورشات تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم كدورات في ضبط النفس، وأتمتة الملفات وغيرها.
 - عقد لقاءات مستمرة مع مدير المدرسة والعاملين كجلسات العصف الذهني لمساعدتهم في طرح أفكار جديدة مبتكرة لتطوير المدرسة بشكل إيجابي.
 - تشجيع مدير المدرسة على منح الصلاحيات للعاملين لأداء المهام الموكولة لهم ليتسنى لمدير المدرسة الوقت الكافي لأمر أكثر أهمية.

المقترحات:

١. إجراء دراسة حول متطلبات ومعوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 ٢. إجراء دراسة حول علاقة المشرف التربوي مع المجتمع المحلي وأثرها في تطوير العملية التعليمية.
- القيام بدراسة مشابهة للدراسة السابقة

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الجرجاني، الشريف (١٩٩٤). كتاب التعريفات. لبنان، بيروت: دار الكتب العلمية.
- حاروش، نور الدين (٢٠١٥). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندسة. الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الحمدي، مفلح وآخرون (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات "تاهندرة". الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خان، أحلام (٢٠١٥). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الخيرزي، محمد (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت عند المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الخطيب، نور (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدجني، إياد (٢٠١٣). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة دمشق، ٢٩(١)، ص (٣٢٣ - ٣٣١).
- درادكة، أمجد (٢٠١٨). إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥(٤)، ص (٨٦ - ١٠٣).
- الدليمي، طارق (٢٠١٦). الاشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. الأردن، عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- دياب، عبد الحميد (٢٠١٣). تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ٢٧(٢)، ص (٢٠٣ - ٢٤٤).
- ذياب، الصديق (٢٠٢١). أهم معوقات الاشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض التغيرات بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية، ليبيا.
- الرشدي، أحمد (٢٠١٧). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- ريحان، شادي (٢٠١٤). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

**أثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للمشرفين في المدارس المتوسطة من وجهة
نظر مديريهم في محافظة نينوى
خالد مشعل سلطان زيدان**

- الزيتوني، حويشي (٢٠٢١). الاشراف التربوي وعلاقته بتحسين العملية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- شريعة، هاني (٢٠١٩). الاشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة اربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٩، ص(١٠٩ - ١٣٦).
- صميلي، صفاء (٢٠١٨). واقع تطبيق إعادة الهندسة الادارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩، ص(١١٨ - ١٤٩).
- الطراونة، سليمان وآخرون (٢٠١١). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الادارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٤(١)، ص(٢٦٧ - ٣١١).
- علي، هشام (٢٠١٨). دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، ٢(١)، ص(٣١ - ٧٠).
- العماج، حمود (٢٠٠٣). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الكردي، أحمد (٢٠١٠). الادارة المدرسية الحديثة. مصر، القاهرة: عالم الكتاب.
- العنزي، عادل (٢٠١٧). تصور مقترح لتوظيف هندية العمليات الادارية في تطوير وظائف الادارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، السعودية.
- العياصرة، معن (٢٠٠٨). الاشراف التربوي والقيادة التربوية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفقيه، هند (٢٠١٩). إعادة هندسة عمليات الاشراف التربوي تحديات للقرن الحالي. متوفر على الموقع: <https://www.al-madina.com/article/615342/%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AF%D9%89/%D8%A5%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%B3%D8%A9-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%8A>
- القاسم، بديع والزيدي، محمود (٢٠٠٩). الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق - الواقع والأفاق. مجلة دراسات تربوية، ٥، ص (٦٨ - ٧).

قبلا، فايزة (٢٠١٨). دور الاشراف التربوي في التنمية المعنوية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية في مدينة حائل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢٦)، ص(٥٧ - ٧٥).

لصوي، وفاء (٢٠٢٠). أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين - دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في قصبة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(١٤)، ص(٢٥ - ٤٠).

مصطفى، يوسف (٢٠٠٥). الادارة التربوية مداخل جديدة - لعالم جديد. مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.

المراجع الأجنبية:

Box, S. & Platts, K. (2005). Business process management: establishing and maintaining project alignment. *Business Process Management Journal*, 11(4), p(370- 387).

Smith, L. (2008). *School and Change*. C A: Conwin Press.

Al- Mawdieh, R. (2020). The practice of the re-engineering of administrative processes approach in kindergarten institutions in Jordan from the perspective of female principle and teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 10(6), p(66- 80).

Oifoego & Ebebe, I. (2016). Reforms in education: the need for re-engineering teacher education for sustainable development. *Journal of Education and Practice*, 7(29), p(195- 199).

Sege, A. & Al-yasary, S. (2020). The role of administrative process reengineering in enhancing creative performance. *ResearchGate*, Retrieved on:

https://www.researchgate.net/publication/353429905_The_role_of_administrative_process_reengineering_in_enhancing_creative_performance .