

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في
محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

**The Degree of Using Administrative Engineering Style by
Private Secondary School Principals in Amman Governorate
and its Relation to the Degree of Authority Delegation from
Teachers' Point of View.**

إعداد

سلام بسام رجا الحنتولي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية.

تخصص : الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


آيار/2015

تفويض

انا سلام بسام رجا الحنتولي أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات
العلمية أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم : سلام بسام رجا الحنتولي

التاريخ : 2015 / 5 / 24

التوقيع : 

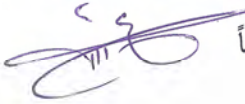
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين "

وأجيزت بتاريخ 24 / 5 / 2015

التوقيع


أعضاء لجنة المناقشة

 عضواً / مشرفاً

الاستاذ الدكتور / عباس عبد مهدي الشريفي

 رئيساً / ممتحناً داخلياً

الاستاذ الدكتور / عبد الجبار توفيق البياتي

 عضواً / ممتحناً خارجياً

الاستاذ الدكتور / عاطف يوسف مقابلة

شكر و تقدير

اشكر الله تعالى أولاً على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة ، ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي كان نعم المشرف وخير معلم ، ولا أجد من بين الكلمات ما أعبر بها عن شكري وإمتناني لأستاذي الفاضل الآ أن أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء على صدق العطاء، وإخلاص التوجيه والإشراف والمتابعة .

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي والأستاذ الدكتور عاطف مقابلة ولجميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط وإلى كل الذين وقفوا الى جانبي وساندوني بتشجيعهم المستمر في إخراج هذه الرسالة، كما اشكر والدي الغالي لجهوده المبذولة ومساعدته لي في إنجاز هذه الرسالة .

الباحثة

سلام بسام رجا الحنتولي

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذه . .

الى والدي الغالي.. الذي انار دروب حياتي ومنحني من معين خيرها

ووفائها وعلمي

الجد والصبر والمثابرة أطل الله في عمره..

الى روح والدتي الطاهرة امل حياتي التي زرعت أسمى معاني الحب

والخير في قلبي

ودفعتني دائماً للتميز والإجتهاد

إلى اساتذتي الكرام

إلى الشموع التي تضيئ طريقي إخوتي الأعزاء وسام و براء ونفين . . .

.

إلى شريك دربي الذي ساندني في رسالتي أديب أبو مصلح ..

إلى رفاقي وصديقاتي الأعزاء

الباحثة

سلام بسام رجا الحنتولي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الملحقات
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها

الصفحة	الموضوع
11	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
12	الأدب النظري
12	الهندسة الإدارية
14	مفهوم الهندسة الإدارية
17	أهداف الهندسة الإدارية
19	عناصر الهندسة الإدارية
21	فوائد الهندسة الإدارية
22	مبادئ الهندسة الإدارية
24	متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية
26	مراحل الهندسة الإدارية
28	الأسس التي تقوم عليها الهندسة الإدارية
31	معوقات تطبيق الهندسة الإدارية
32	تفويض السلطة
34	مفهوم تفويض السلطة
35	السلطة والمسؤولية
37	مصادر السلطة
39	مبادئ تفويض السلطة
41	الفوائد الرئيسية لتفويض السلطة

الصفحة	الموضوع
45	إيجابيات تفويض السلطة
48	معوقات تفويض السلطة
51	ثانيا : الدراسات السابقة ذات الصلة
51	الدراسات السابقة ذات الصلة بالهندسة الإدارية
55	الدراسات السابقة ذات العلاقة بتفويض السلطة
61	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
63	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
64	منهج البحث المستخدم
64	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
68	أداة الدراسة الأولى : إستبانة الهندسة الإدارية
68	صدق أداة الدراسة الأولى
69	ثبات أداة الدراسة الأولى
70	أداة الدراسة الثانية: إستبانة تفويض السلطة
70	صدق أداة الدراسة الثانية
70	ثبات أداة الدراسة الثانية
71	متغيرات الدراسة
71	إجراءات الدراسة

الصفحة	الموضوع
72	إجراءات التصحيح
73	المعالجات الإحصائية
74	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
99	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
113	المراجع
122	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في مدينة عمان.	65
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية في مدينة عمان.	66
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.	67
4	قيم معاملات الثبات لإستبانة أسلوب الهندسة الإدارية ومجالاتها بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي .	69
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	75
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تطوير اجراءات العمل الاداري مرتبة تنازلياً.	76
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال فهم اجراءات العمل الاداري مرتبة تنازلياً.	78
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحسين اجراءات العمل الاداري مرتبة تنازلياً.	80
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد اجراءات العمل الاداري مرتبة تنازلياً.	82

84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	10
الصفحة	المحتوى	الرقم
87	معامل الارتباط بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	11
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	12
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة .	13
91	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة.	14
92	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.	15
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	16
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	17

96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة.	18
97	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة.	19
الصفحة	المحتوى	الرقم
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، واختبار "t- (test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	20

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
123	استبانة الهندسة الإدارية بصورتها الأولية.	1
130	استبانة تفويض السلطة بصورتها الأولية.	2
133	قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة .	3
134	استبانة الهندسة الإدارية بصورتها النهائية.	4
140	استبانة تفويض السلطة بصورتها النهائية.	5
142	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم .	6
143	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى مديريات التربية والتعليم .	7

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

سلام بسام رجا الحنتولي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم إختيار عينة الدراسة تكوّنت من (341) معلماً ومعلمة تمّ إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية . وقد أستخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة إستخدام مديري مدارس الثانوية الخاصة في عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والأداة الثانية لقياس تفويض السلطة الذي يمارسه المديرون من وجهة نظر المعلمين. وقد تمّ التأكّد من صدق الأداتين وثباتهما. كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومعامل إرتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، والإختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، وإختبار شيفيه.

وتوصلت الدراسة إلى :

- أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين فيها كانت متوسطة.
- أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين فيها كانت متوسطة.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي مجالي تحديد إجراءات العمل الإداري، وتطوير إجراءات العمل الإداري، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في المجالين الآخرين، وكان الفرق لصالح الإناث في مجال فهم إجراءات العمل الإداري، ولصالح الذكور في مجال تحسين إجراءات العمل الإداري، ولمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، إذ كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تعزى لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الذكور، ولمتغير الخبرة إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) ولمتغير المؤهل العلمي كان الفرق لصالح دراسات عليا.

ومن بين توصيات الدراسة ما يأتي :

- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان عن الهندسة الإدارية.

- إجراء دراسة عن العلاقة بين الهندسة الإدارية ومتغيرات أخرى مثل : الثقافة التنظيمية، والصحة التنظيمية، والولاء التنظيمي.

كلمات مفتاحية :

الهندسة الإدارية , أسلوب الهندسة الإدارية , تفويض السلطة .

The Degree of applying Administrative Engineering Style by Private Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relation to the Degree of Authority Delegation from Teachers' Point of View

Prepared by

Sallam Bassam Raja Al-Hantoley

Supervised by

Prof . Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of using administrative engineering style by private secondary school principals in Amman governorate, and its relation to the degree of authority delegation from teachers' point of view. The sample of the study consisted of (341) male and female teachers. They were selected by using proportional stratified random sample. Two instruments were developed : the first was to measure the degree of using administrative engineering style by private secondary school principals in Amman; the second was to measure the degree of authority delegation. Validity and reliability of the two instruments were assured. Data were manipulated statistically by using: means, standard deviations, ranks, Pearson correlation coefficient, Cronbach – Alpha, t-test for two independent samples, One-way ANOVA and Scheffe test.

The findings of the study were as the following:

- The degree of using administrative engineering style by private secondary school principals in Amman governorate from teachers' point of view was medium.
- The degree of authority delegation by private secondary school principals in Amman governorate from teachers' point of view was medium.
- There was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of using administrative engineering style by private secondary school principals in Amman governorate and the degree of authority delegation.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of using administrative engineering style by private secondary school principals in Amman governorate attributed to gender variable in the total score and in determining administrative work procedures and developing administrative work procedures. While there were significant differences in the other two dimensions, in favor of female teachers , with regard to understanding administrative work procedures, and in favor of male teachers with regard to improving administrative work procedures. With regard to experience and academic qualification variables, the differences were in favor of graduate studies category.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of authority delegation by private secondary school principals in Amman governorate attributed to gender variable, in favor of male teachers, and in experience variable, in favor of (10 years and above) category , and in academic qualification, in favor of graduate studies category.

Among the recommendations were the following :

- Organizing training courses about administrative engineering to private secondary school principals in Amman governorate.
- Conducting a similar study about the relationship between administrative engineering and other variables as: organizational culture, organizational health and organizational loyalty.

Keywords:

Administrative Engineering, administrative Engineering style ,
Authority Delegation

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

إن رياح التغيير والتطور والتحديات المتلاحقة التي تواجه العالم اليوم، تعد الدافع والمحرك الحقيقي لمشروعات الهندسة الإدارية في العالم أجمع، نظراً لما يشهده من تحديات ومتغيرات في مختلف المجالات والحقول ومن أهمها: العولمة والثورة المعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات وذلك على المستويات المحلية والإقليمية والدولية . ويتلاحق التغيير في الأحداث على جميع المجالات سواء الاجتماعية أم السياسية أم الاقتصادية أم الثقافية وكل هذه التحديات والعوامل تؤثر في المجتمع وفي جميع منظماته وبشكل خاص المنظمات التربوية، لأنها المصدر الرئيس في تطور المجتمع وتقدمه.

وعندما تزداد التنافسية في العمل وتزداد العوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى إنهيار المنظمة أو فنائها فلا بد من السعي لمواكبة كل ما هو داعم لها وذلك بتحقيق التغيير الجذري للإرتقاء والتميز والثبات، مما يتطلب من المعنيين بشؤون التعليم وصناع القرار التربوي والإداريين العمل والبحث في كل التطورات التي تواكب العصر الحالي، بشكل يجعلهم قادرين على البقاء والمنافسة، فالقائد التربوي الناجح هو من يبعث التجديد والتطوير في روح منظمته ولا يكون ذلك إلا بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بنجاح، وبما أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية لذا ينبغي على القائد لكي يُبقي المنظمة التي يقودها في إطار المنافسة بأن يطوي الصفحات القديمة والتقليدية والبدء بنهج الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت نجاحها في القطاعات العامة والخاصة (عاطف، 2011).

وينبغي على كل منظمة ترغب في البقاء أو ترغب في زيادة مقدرتها التنافسية العمل بشكل جاد وسريع لكل من ممارساتها وإعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل برامجها وأنشطتها والبحث عن كل إصلاح للمنظمة بهدف تحقيق التحسينات الجوهرية الفائقة لكل ما يشمل معايير الأداء الحاسمة من حيث التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر، وشامبي، 1995).

إن المجتمعات المتقدمة والأخذة في التقدم تسعى دائماً إلى إعادة تشكيل العقول وممارسات الحياة فيها سواء أكانت اليومية أم المهنية (حنفي ورشاد، 2009)، وهذا لا يتم إلا من خلال المدرسة بوصفها المؤسسة التربوية النظامية المسؤولة عن التربية وتنشئة أفراد المجتمع، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات، والقيم والعادات والتقاليد والثقافة، والفلسفة الاجتماعية التي تمكنهم من التفاعل بوعي مع متطلبات العصر ومتغيراته. كما أن المدرسة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا من خلال وجود إدارة مدرسية متميزة قادرة على قيادتها بجميع عناصرها بكفاءة عالية (عبد الرسول، 2008).

ويُعد التطور الإداري لب أي تطور حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته الإستراتيجية السليمة، لتطوير نظم تربوية تقوم على أسس علمية وفنية لتنظيم الإحتياجات للعملية التعليمية في ضوء الإستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة من الإمكانيات البشرية والمادية والفنية المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة لها (مخولف، 2007).

وإن تطوير المؤسسة التعليمية شأنه من شأن تطوير أية منظمة من منظمات المجتمع الأخرى، يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه، وقد يكون تطوراً جذرياً شاملاً للنظام التعليمي بأهدافه وخطته مما يرقى بهذا التطوير الى مستوى الإصلاح الشامل، لأن مشكلات التعليم ترجع معظمها إلى مشكلة إدارته، التي تتأثر بكل المتغيرات وتنعكس على المؤسسة التعليمية وفعاليتها، وإن التطوير التنظيمي كمفهوم إداري يتسم بالشمولية لجميع جوانب المؤسسة التعليمية لتمييزه بقدر عالٍ من المرونة يجعله قادراً على إستخدام نماذج إدارية متطورة (أحمد، 2011).

وترجع معظم المشكلات التي تواجه المدارس الى القصور في العمليات الإدارية بها والتي تتمثل في (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإتصال وصناعة القرار والتقييم)، وهذه العمليات الإدارية تمثل أكثر العمليات الجوهرية لتحقيق وظيفة المدرسة من جهة ورضا الطالب وأسرته من جهة أخرى، مما يوجب ضرورة توظيف هذه العمليات الإدارية لإحداث التغيير من أجل تحسين الإدارة المدرسية وتطويرها، ومن بين المداخل التي تنصب على تحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة هو مدخل (الهندسة الإدارية) أو مايسمى بإعادة هندسة العمليات (أبو عاشور، 2008).

ونتيجة للمشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمات التربوية في الأردن أصبح لزاماً عليها إتخاذ الترتيبات المطلوبة لمواجهة هذه التحديات فهي مطالبة بضرورة تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية داخل مؤسساتها التعليمية للتخلص من النمط التقليدي في التخطيط والضبط والنمو (عبدالمحسن،1997).

لقد ظهرت الهندسة الإدارية في بداية التسعينيات من القرن الماضي وبالتحديد في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الامريكانيان (هامر وشامبي, Hammer & Champy) هندرة المنظمات عنواناً لكتابهما الشهير "إعادة هندسة المنظمة"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة الثورة الحقيقية في عالم الإدارة الحديثة لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها كثير من المنظمات في عالم اليوم (هامر وشامبي , 1995)

إن المنظمات التي تبنت الهندسة الإدارية قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور, وبدأت بفكر ورؤى جديدة وحققت نجاحات كثيرة وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال والخدمات والتعليم, الأمر الذي حفّز على الاقتراب من هذا المدخل, وإستخدامه في المنظمات التعليمية لتحسين أدائها (حلمي، 2003).

وتهتم الهندسة الإدارية بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات العملاء الخارجيين بوساطة مجموعة من العاملين ذوي مهارات متنوعة ويعملون معاً من أجل إنجاز مهمة محددة وإستخدام المعلومات المناسبة التي يحتاجونها أي أن الهندسة الادارية تهتم بالتكامل الأفقي للوظائف داخل المنظمة (Daven Port, 1992).

إن قطاع التعليم عامة والمدرسي خاصة بحاجة الى إعادة النظر بأهدافه وبرامجه وهياكله الإدارية التنظيمية، ليطور مهماته ووظائفه ويجود خدماته ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة, ليوائم الحاجات والمستجدات ولكي ينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير (كمال، 2002)، وهذا يتطلب تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، كما ويعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو جميع عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء (Thomas,1997).

ولنجاح عمليات الهندسة الإدارية لابد من إيجاد التناغم بين المتغيرات التنظيمية والفنية والسلوكية للصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المدرسة في تنفيذ هذه المتغيرات، وفي معظم الحالات تكون هناك حاجة لإجراء تغيير في المقدرات والمعارف والإتجاهات لتنفيذ العمل بفاعلية في جميع المواقع التي تخضع للهندسة الإدارية (ربيعي، 2007).

والهندسة الإدارية عملية مبنية على الثقة والإحترام والبيئة الداعمة للعاملين التي ترفع من قيمة مهاراتهم ومقدراتهم (كرايز، 1999)، إذ يتم في هذه العملية إدخال مفاهيم وأفكار وإتجاهات جديدة تؤدي كلها الى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور وذلك من خلال تنمية روح الفريق وتنمية العلاقات بين الجماعات في المدرسة (مربوع، 2011).

ويعد العنصر البشري ضرورة أساسية لنجاح الهندسة الإدارية، وذلك إذا أحسن إختياره وتدريبه وتحفيزه وإشباع الحاجات لدى العاملين وتنمية مقدراتهم ومنحهم الثقة وإعطاء الأهمية والحق لهم في المشاركة في صنع القرار والتعامل مع جميع العناصر الإدارية بطريقة تجعل عندهم روح الولاء والإنتماء للمنظمة (عبد المحسن، 1997)، فضلاً عن تفويضهم بعض السلطات التي تمكنهم من إداء المهمات الموكلة إليهم بنجاح .

لقد أصبح تفويض السلطة عملاً أساسياً في الإدارة التربوية، إذ أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً فإذا وجد المدير المقدر الكافية في أحد المعلمين ووضع تحت يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والسلطة الكافية، فسيقوم المعلم بتلك المهمة، بدرجة تجعل الأعمال الإستثنائية منها أو الخاصة جداً، هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، 1998).

وتفويض السلطة هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منها العمل فيه، وذلك لتسير عملية إتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهمات الأتباع ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهمات مع إستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهمات (حمادات، 2007).

وعملية تفويض السلطة تخفف عن كاهل مدير المدرسة كثيراً من المهمات والاعمال الشكلية المعتادة في المؤسسة، وتفسح له المجال للعناية بالأمر والمهمات ذات الطبيعة العامة كوضع

السياسات، والبرامج والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية، وإلى جانب ذلك فأنها تدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، إذ أنها تسهم في الكشف عن قرارات العاملين في المؤسسة وترفع روحهم المعنوية. فالمدير لا يستطيع ان يقوم بالأعمال الإدارية والتربوية والاجتماعية والفنية من غير الإستعانة والإفادة من مقدرات العاملين وعقولهم، وإن تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسيير شؤون المدرسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى (عبد الجبار، 1987).

ونظراً لأهمية أسلوب الهندسة الإدارية في العمل الإداري التربوي، وكثرة المهمات الملقاة على عاتق رجل الإدارة المدرسية، وضرورة تفويض بعض هذه المهمات، فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للهندسة الإدارية وبين درجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة :

إن تبني أسلوب الهندسة الادارية في المؤسسات التربوية يعد من أهم الأساليب في الحصول على الميزة التنافسية، خاصة في ظل العولمة والإنتتاح والتطور السريع والتغير المستمر ومدى الحاجة لتلبية خطط التنمية الإقتصادية والاجتماعية والتي أصبح تطبيقها ضرورة ملحة في جميع المؤسسات ولا سيما التربوية منها.

ونظراً لما يواجهه مديرو المدارس ومديراتها من صعوبات عديدة في التخطيط لمدارسهم وإدارتهم لها وذلك بسبب مشكلات تربوية وتخطيطية وإدارية وفنية في أثناء تنفيذ رسالة المدرسة، سواء أكانت تتعلق بشؤون المعلمين أم الطلبة أم النمو المهني والمناخ المدرسي والمنهاج والمجتمع المحلي بشكل عام (صافي، 2003)، فلا بد من إستخدام أساليب إدارية حديثة، تواكب متطلبات العصر الحالي، وتعمل على تجاوز المشكلات الإدارية والتربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد يكون أسلوب الهندسة الإدارية هو أقرب الأساليب الذي يمكن إعتماده لتسيير شؤون المؤسسة التربوية وتحقيق الفاعلية والكفاءة في نتائج المؤسسة التربوية بطريقة أسهل وأسرع من حيث جودة المخرجات التعليمية (حنون، 2010).

إن تنوع المهمات والنشاطات المدرسية يحتاج الى قيادة تشاركية وسلطة لا مركزية لإيجاد جو تسوده العلاقات الانسانية تساعد على تطوير العمل المدرسي ونجاحه، ونتيجة لإتساع نطاق الإدارة المدرسية وتعدد مسؤوليات مدير المدرسة، فقد أدى ذلك الى زيادة العبء والجهد على كاهل المدير، فمهما بلغت مقدراته وإمكاناته فإنه لا يستطيع القيام بجميع هذه الأعمال لوحده بدرجة عالية من الإتقان والتميز (الهوراني، 2013). لذا لابد من قيام المدير بتفويض بعض سلطاته وصلاحياته الى العاملين معه من معلمين وإداريين، لأن عملية التفويض تعزز الثقة بين الأفراد وتشجع على بذل مزيد من الجهد لإثبات المقدرة على أداء المهمات، وتزيد من تفاعل العاملين، وتولد لديهم قناعة بإدارة المدرسة ومديرها، فتنتقل الطاقات لتحقيق الأهداف.

لقد أوصت دراسات سابقة مثل دراسة الدينين (2013) ودراسة الخطيب (2013) ودراسة حنون (2010) بإجراء دراسة مماثلة في مجال أسلوب الهندسة الإدارية تتناول متغيرات غير التي تم تناولها في تلك الدراسات، وعلى مراحل دراسية أخرى. كما أوصت دراسات :

ناجي (2005) و مهنا (2006) و الهوراني (2013) بإجراء دراسة مماثلة في مجال تفويض السلطة، وتذليل المشكلات التي تعيق عملية التفويض مع إدخال متغيرات جديدة لمعرفة أثر هذه المتغيرات في عملية تفويض السلطة .

وفي ضوء ماتقدم، فإن مشكلة الدراسة تمثلت في السؤال الرئيس الآتي :

- ما درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وما علاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1 : ما درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

س2 : ما درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين ؟

س3 : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة؟

س4: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تعزى لمتغيرات : الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

س5: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

1. يؤمّل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من خلال تعرّفهم درجة إستخدامهم لأسلوب الهندسة الإدارية في مدارسهم ودرجة تفويضهم للسلطة .
2. يؤمّل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم لإعداد البرامج التدريبية المناسبة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في مجالي الهندسة الإدارية وتفويض السلطة بناء على طلب المدارس .
3. يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات في مراحل دراسية أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.
4. يؤمّل من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في وضع تعليمات جديدة لمديري المدارس الثانوية الخاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة.
5. يؤمّل من هذه الدراسة أن تثري المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية على وجه التحديد بوصفها الدراسة الأولى (حسب علم الباحثة) التي تم إجراؤها في هذا المجال.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

الهندسة الإدارية :

عرفت الهندسة الإدارية بأنها : "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات، لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة، وكل مايتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للمستخدم" (Neill & Sohal,1999:574) .

أما أسلوب الهندسة الإدارية فيعرف إجرائياً بأنه:

العلامة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة من معلمين ومعلمات من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة "أسلوب الهندسة الإدارية" التي تم تطويرها في هذه الدراسة.

تفويض السلطة:

عرّف روبنز (Robbins,1990) المشار إليه في حريم (2003) تفويض السلطة بأنه الحق القانوني أو المشروع في توجيه أداء الأتباع والتأثير فيهم، والحق في القيام بتصرف معين، أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

والتعريف الإجرائي لتفويض السلطة هو :

العلامة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من خلال إجاباتهم عن إستبانة تفويض السلطة المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في الفصل الثاني للعام الدراسي (2015/2014).

محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، وبموضوعية المستجيبين، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين بأسلوب الهندسة الإدارية وتفويض السلطة فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة وعلى النحو الآتي :

أولاً : الأدب النظري :

أشتمل الأدب النظري على موضوعات عدة تناولت : مفهوم الهندسة الإدارية، وعناصر الهندسة الإدارية، والعوامل التي تساعد على تطبيق الهندسة الإدارية، وأهداف الهندسة الإدارية، وفوائد الهندسة الإدارية، ومبادئ الهندسة الإدارية، ومتطلبات تطبيق الهندسة الإدارية، ومراحل الهندسة الإدارية، والأسس التي تقوم عليها الهندسة الإدارية، والعوامل المؤدية لنجاح الهندسة الإدارية، ومعوقات تطبيق الهندسة الإدارية. وأشتمل أيضاً على التفويض من حيث، مفهوم تفويض السلطة، والسلطة والمسؤولية، ومصادر السلطة في المؤسسات التربوية، واسس التفويض ومبادئه، والفوائد الرئيسية لتفويض السلطة، والمهام التي يمكن تفويضها ولا يمكن تفويضها، وإيجابيات تفويض السلطة، ومعوقات التفويض وكما يأتي :

1. الهندسة الإدارية :

ترجع معظم مشكلات التعليم إلى مشكلة إدارته بوصفه منظومة إدارية مرتبطة بالمجتمع وقيمه التي تتأثر بكل المتغيرات وتتعكس على المؤسسة التربوية وفاعليتها (أحمد، 2011). وربما يرجع تدني واقع الإدارة المدرسية إلى عدم تطبيق المبادئ الإدارية الصحيحة، إذ وجد هناك سوء في الإدارة، وضعف في التخطيط والمركزية المفرطة وغياب البعد المستقبلي في التخطيط وقلة الإهتمام

بالمتابعة وببطء التجديد التربوي والإبقاء على أساليب الإمتحانات التقليدية التي لا تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، والذي يتطلب وجود الجودة والنوعية في المنتج التعليمي (أحمد، 2007). وفيما يأتي عرض لموضوعات الأدب النظري المتعلقة بالهندسة الإدارية :

تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات ، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين ، ويعد هامر و شامبي (Hammer & Champy)، من رواد الهندسة الإدارية، اللذين يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحث بعنوان إعادة هندسة نظم العمل، وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، والعمليات الإدارية (العجمي، 2008).

لقد أشار هامر وستانتن (2000) إلى أن مفهوم الهندسة الإدارية من المفاهيم المعروفة في الإدارة والتنظيم في العالم ، وقد تطور هذا المفهوم ليكون على يد أساتذة الإدارة والسلوك التنظيمي والقادة والإداريين والمديرين والمشرفين والمتابعين للتقنيات الإدارية الحديثة. والهندسة الإدارية أصبحت إحدى سمات العصر الحاضر في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال الأهلية الصغيرة والكبيرة الخدمية والإنتاجية والتعليمية والصحية والصناعية من غير استثناء، وذلك لقناعة القادة والمديرين بهذا المفهوم الجديد الذي أسهم في تطوير العديد من المنشآت الحكومية والأهلية وجعلها منظمات حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الإهتمام بالمستفيد من المنظمة والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات وإختصار المسافات في نظام العولمة ونظام التجارة العالمية .

والمتتبع للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال يلاحظ أنها وردت تحت عدد من المسميات مثل الهندسة الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والهندرة.

مفهوم الهندسة الإدارية :

أن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هي إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات ومن أبرزها الهندسة الإدارية (Paper&Chang, 2005). وذكر عاطف (2011) العديد من المفاهيم لإسلوب الهندسة الإدارية موضحاً معناها وغاياتها بالشكل الآتي :

إعادة التفكير في العمل، واشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية، ومعالجة المعلومات في مواقع مستخدميها، وجعل المواطنين والعملاء جزءاً من نظام المعلومات الإلكتروني. ومن مفاهيم الهندسة الإدارية أيضاً الخدمة الذاتية، وتمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه، والإحتفاظ بعدد مناسب من الموارد البشرية، والإحتفاظ بالعاملين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة، وتقديم الرعاية الصحية، وإقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة، والإستغناء قدر الإمكان عن المكاتب والاستغناء عن القيود الرقابية، والإستخدام الفعال لشبكة الإتصال بدلاً من السفر والتنقل، ووضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات، وتفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل، والإهتمام الدائم بطلبات الزبائن.

وذكر مانجانيلي (Managel,1994) المشار إليه في (السكرانة, 2009:128) أن الهندسة الإدارية " تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وللنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية".

أما كينج (King,1996) فأشار الى أن الهندسة الإدارية تعني " تغيير المنهج الأساسي للعمل، لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة".

وعرفها رايmond وبيرجرون (Raymond & Bergeon, 1998:72) بأنها " إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الإستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهريّة في الجودة والأداء والإنتاجية".

وعرف السلطان (2002: 45)الهندسة الإدارية بأنها: " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج".

و عرف حريم (2003: 291) الهندسة الإدارية بأنها " إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الرئيسة في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات " .

و عرفت الهندسة الإدارية أيضاً بأنها " إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الإستغناء عنه" (الصيرفي,2005:13).

و عرف الحمادي (2006 : 122) الهندسة الإدارية " أو " إعادة البناء الشاملة " أو "إعادة هندسة نظم العمل بأنها إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير . وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف إليها".

و عرف العجمي (2008) الهندسة الإدارية بأنها إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم العمل وأساليبه لتحقيق نتائج كبيرة في مقاييس الأداء المعاصرة مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة .

وتعد الهندسة الإدارية ثورة في العلوم الإدارية، وهي أحدث مدخل في عالم الإدارة والأعمال في هذا العصر، وتعرف بأنها: " تفكيك للجهاز الإداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بناؤها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والإستثمار الأمثل للثورة التكنولوجية " (الرب, 2009 : 289) .

و عرف المبيضين (2011:108). مفهوم الهندسة الإدارية بأنه " ذلك الانتباه الجاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج، من خلال العمل على تطوير أساليب العمل وتحديثها بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة " .

أما هامر وشامبي (19:1995) فقد عرفا الهندسة الإدارية بأنها: " هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". ويشمل هذا التعريف أربعة عناصر رئيسة تعد المفاتيح في عملية الهندسة الإدارية هي :

1. إعادة التفكير الأساسية (Fundamental Rethinking): عند تطبيق الهندسة الإدارية يجب طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل لماذا يتم القيام بهذا العمل؟ أو لماذا يُتبع أسلوب معين في أدائه؟ ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يندفع المسؤولون إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن. لذلك فإن الهندسة الإدارية تبدأ من عدم من غير أية افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة لأنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن.

2. العمليات (Processes): تمثل العمليات من أهم عناصر هذا التعريف إذ أنها تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للزبائن.

3. إعادة تصميم جذرية (Radical Redesign): وتعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم، أي بمعنى التخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل. وهي بهذا تعني التجديد والابتكار وليس تحسين أساليب العمل القائمة وتعديلها .

4. نتائج مثيرة (Dramatic Results) : تهدف الهندسة الإدارية إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء. وتستخدم عند الضرورة وللحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء إذ أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة بل تتطلب التغيير الكلي ونسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر.

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص التعريف الآتي ، للهندسة الإدارية وهو أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الأساسية في المدرسة من أجل إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي.

أهداف الهندسة الإدارية:

تهدف الهندسة الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنتج التعليمي، وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية ، وإحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات، وتخفيض التكاليف وتحقيق سرعة انجاز العمل، وتحسين الجودة والإفادة من البيانات، ووضعها في قوائم وإستخدامها، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظمة، وزيادة المنافسة الايجابية بين العاملين وتحسين الإتصال بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية (العجمي، 2008)، وبالطريقة الصحيحة التي يريدها المستفيد ويتطلع إليها.

وتعمل الهندسة الإدارية على تحقيق الأهداف الآتية كما أوردها كل من (خليل، 2008 ؛

الرب، 2009):

- إحداث تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب العمل وأدواته والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات المستفيدين وأهداف المنظمة.
- التركيز على المستفيدين: توجيه المنظمة إلى التركيز على المستفيدين من خلال تحديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تحقيق السرعة : تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
- تحقيق الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتتناسب مع إحتياجات المستفيدين ورغباتهم .
- تخفيض التكلفة : من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

- التفوق على المنافسين : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدها أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً

تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين إستغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات بشروط أفضل.

- التركيز على المطالب الفعلية: تهدف الهندسة الإدارية إلى توجيه المؤسسة أو الهيئة إلى تحديد المطالب الفعلية منها وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها والعمل على إعادة بناء العمليات الإدارية.

وأشار شيبينكر و دشموكه, وجاتو باد هياي (Chiplunkar,Deshmukh& Chattopadhyay,2005) إلى أن أهداف الهندسة الإدارية تتمثل في الآتي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة .

- تخفيض تكلفة الأداء.

- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

- الجودة العالية في الأداء.

- الخدمة السريعة والمتميزة.

- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

عناصر الهندسة الإدارية:

على الرغم من أن مؤلفي وكتاب الهندسة الإدارية يطلبون عدم وجود إفتراضات مقدمة أو محصلات متوقعة لتطبيق الهندسة الإدارية إلا أنهم يقدمون سبعة عشر عنصراً لهذا المفهوم فضلاً عن العناصر الأربعة الأساسية التي أشتقت من تعريف هامر وشامبي (1995) للهندسة الإدارية . وفيما يأتي عرض لهذه العناصر السبعة عشر : (الرب، 2009)

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- يتخذ العاملون القرارات.
- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة وليست مصطنعة أوفي نظام يعوق العمل.
- للعمليات أشكال متعددة, فالعمل ينقسم إلى روتين وصعب وغير عادي.
- يؤدي العمل عند الحاجة الفعلية.
- يتم تخفيض المراقبين كلما تزداد الثقة في العاملين.
- مدير الموقف "الحالة" يعد طرفاً أساسياً للاتصال.
- تسود العمليات المركزية واللامركزية في آن واحد.
- تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات.
- تتغير أدوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- يتغير الإعداد للعاملين من التدريب إلى التعليم.
- تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.
- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى المقدرة.

- تتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية.

- يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين.

- تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى أفقية.

- يتغير التنفيذيون من محافظين على الأداء إلى قادة.

ويتطلب استخدام الهندسة الإدارية توافر مجموعة من العوامل التي تسهل عملية تطبيق هذا

المفهوم الإداري الحديث, وهذه العوامل هي: (المبيضين, 2011)

- تكون المنظمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000)

على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها, كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندسة الإدارية .

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إدارة الهندسة الإدارية,

وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي ترغب المنظمة بإعتمادها, فإذا كان

هدف المنظمة هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم تستطع تحقيقها من خلال تبني إدارة الجودة

الشاملة, فإن ذلك دليل على وجود حاجة ملحة لتبني إدارة الجودة الشاملة, وهذا دليل على وجود

حاجة ملحة لتطبيق الهندسة الإدارية, وتقليص الفجوة بين منتجات المنظمة من سلع وخدمات

ومنتجات المنظمات الأخرى المنافسة.

- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة, وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات ومقدرات عالية, فتطبيق

مفهوم الهندسة الإدارية يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بأساليب عمل جديدة,

كما يتطلب قوة عمل فعالة.

- ضرورة التركيز في الهندسة الإدارية على العمليات وليس الإدارات, أي ضرورة العمل على

الهندسة الإدارية لغايات إرضاء الجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة

وليس الإدارات أو تغييرها.

- التركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل وتركيبتها، إذ تعد الهندسة الإدارية هذه الفرق أساساً لنجاحها في نظم العمل والعمليات، لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية والمرونة.

- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.

- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف إلى كل المتغيرات اللازمة لتسهيل بنجاح هذه العملية.

- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير فيما يتعلق بمفهوم الهندسة الإدارية، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

فوائد الهندسة الإدارية :

يحقق تطبيق الهندسة الإدارية فوائد عديدة تعود على المنظمة بكفاءة وفاعلية عاليتين وبشكل يحافظ على بقاء المنظمات وإستمرارها في مواجهة التحديات الجديدة، ومن أهم الفوائد التي ذكرها

جيه وتينانت (Tennan &Wu ,2005) ما يأتي :

- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث إستقلالية الأفراد في أداء المهمات، وهذا يتطلب عاملين مقتدرين على وضع القواعد والتعليمات بأنفسهم أي مقتدرين على الإبداع والمبادرة، بحيث تكلف الإدارة فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة ، وتفوض الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

- التحول في قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، إذ تعمل الهندسة الإدارية على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال أن ترسخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في المنظمة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، وليس للرؤساء إذ يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

- التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز، إذ تكون الترقية في الهندسة الإدارية بناء على مقدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه، ذلك أن الترقيات تعد تغيراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة .

- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، إذ تعمل الهندسة الإدارية على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملتين.

- تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين إذ أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وانجازه.

- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين وعندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة، وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فإن المديرين المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

وذكر سيفي وآخرون (Cive, et al) المشار إليهم في حامد(2009)، أن تطبيق الهندسة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص يحقق فوائد عديدة منها: سرعة إنجاز العمل، والتوصل إلى طرق جديدة للأداء، و إختصار لخطوات العمل، وتقليل درجة المركزية، وتوسيع صلاحيات العاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات، والتخطيط، والتجديد والإبداع، والإبتكار، ويتم التوقف عن الأسلوب المتشدد للرقابة، وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، وترسيخ قيم العمل الإيجابية وإتجاهاتها.

مبادئ الهندسة الإدارية :

هناك عدة مبادئ تقوم عليها الهندسة الإدارية تتمثل بما يأتي (عقيلي، 2001) :

- تقوم الهندسة الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.

- تقوم الهندسة الإدارية على أساس تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
- تسعى الهندسة الإدارية إلى دمج المهمات الفرعية المتكاملة في إطار مهمة واحدة.
- تفويض العاملين السلطة الكافية لأداء مهماتهم بكفاءة بعد هندسة العمليات.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل العمليات وخطواتها.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من تأدية أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- تسعى الهندسة الإدارية إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.
- أن تطبيق المبادئ الرئيسة للهندسة الإدارية في ميدان الإدارة المدرسية يحكمه عدد من النقاط التي ينبغي أخذها في الاعتبار وهي : (الديحاني، 2009)
- إن الهندسة الإدارية المدرسية تعبر عن نمط من أنماط التغيير التربوي، وهو التغيير الثوري، والإستراتيجي، طويل المدى، والذي يقوم على رؤية وتوجه مستقبليين.
- تأخذ الهندسة الإدارية المدرسية بنظر الإعتبار الأسلوب الشمولي في استراتيجيات التغيير إذ تجمع بين الإستراتيجية السلوكية والإستراتيجية التكنولوجية إلى جانب الإستراتيجية التصميمية.
- لا تستطيع المدرسة أن تجري إعادة هيكلة لعملياتها الإدارية إلا في ضوء واقع تنظيمي يمكن وصفه بأنه (مرن منضبط) يسمح بحدوث هندسة إدارية مقننة على التغيير.
- يتيح التنظيم المرن إحداث تغيير إستراتيجي طويل المدى.
- تعد تكنولوجيا المعلومات ذات مكانة مهمة في تحسين المدارس في المستقبل.

- يعد تحليل البيئة التنظيمية داخلياً وخارجياً نقطة مبدئية للشروع في التغيير بإستخدام مدخل الهندسة الإدارية.
- يتطلب الشروع في التغيير مراعاة توفر أبعاد المناخ الصحي للهندسة الإدارية.
- يفضل الإعتماد على الأسلوب الشمولي في استراتيجيات الهندسة الإدارية.
- التحسينات الجزئية والمستمرة على المدارس ذات البيروقراطية العريقة أصبحت أموراً غير مجدية.
- بإمكان الهندسة الإدارية في الإدارة المدرسية أن تحقق تحسناً وتميزاً هائلاً في المدرسة.
- تعد العمليات لا المهمات هي الركيزة الأساسية للتغيير في المستقبل وذلك بالإعتماد على الهندسة الإدارية.
- يتطلب الأخذ بالهندسة الإدارية لإحداث التغيير في المدرسة وضعها في إطار من نظرية إدارة الجودة الشاملة لتلافي القصور في إعادة الهيكلة وزيادة إيجابياتها.
- التحسين الحقيقي لا يتأتى في النظام التعليمي إلا بوجود نظرية في التربية تلتحم وتتكامل مع نظرية في التغيير والتحسين؛ خاصة عند إستخدام مدخل مهم مثل الهندسة الإدارية.

متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية:

إن متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية تمثل مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري، ومنها، توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، وإستخدام تقنية المعلومات، وتخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لأتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وتوجيه الأنشطة، والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية، أو المفاضلة بينهما وفقاً لما يتطلبه

الموقف، وضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية، والتركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم المستفيد نوع الخدمة، وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها، وضرورة التركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، والتركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، ودراسة البيئة للتعرف إلى كل المتغيرات، والتقليل من مقاومة العاملين، وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم (العجمي، 2008).

وإن تطبيق الهندسة الإدارية على النظام التعليمي، يعني تحولات خطيرة في بيئة العمل وطرق العمل والأدوار التي يقوم بها العاملون، ومن أهم هذه التحولات: (الغريب، وحسين والمليجي ، 2005).

- تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل .
- تحول العمليات من فلسفة المهمات البسيطة إلى المهمات المتعددة .
- تحول العمل من مهمات بسيطة الى عمل متعدد الأبعاد.
- تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب التخصصي إلى دور يتمتع بالسلطة .
- تحول مقاييس الترقية من حسن الأداء في الوظيفة الحالية إلى المقدرة على القيام بالوظائف التي يتطلبها الموقع الجديد .
- تحول شكل الهيكل التنظيمي من هيكل هرمي، إلى هيكل أفقي.
- تحول في عمل المديرين من مسجلي نتائج، الى قادة حقيقيين يشاركون بفاعلية في إنجاز العمل على أفضل صورة، والتركيز على احتياجات العملاء بدلاً من احتياجات الرؤساء من جانب العاملين، أي تحول ولاء الموظف نحو العميل، وليس الرئيس.
- تحول اهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العملاء.

- إن تطبيق الهندسة الإدارية يمد المنظمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي, وهذه المزايا تتمثل في (دودين, 2012) :

- إعطاء المنظمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة, وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.

- إعتداد معايير تقييم الأداء الجماعي, ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.

- إعتداد فرق العمل على منهجية الإبداع والإبتكار لغايات الحفاظ على المنظمات في حالة صحية ووضع تنافسي جديدين, ومن ثم زيادة مقدرات المنظمات على مواجهة التحديات.

- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي, والتي تعد من المنظمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

مراحل الهندسة الإدارية :

من أجل أن يتم التغيير بشكل فعال يجب تطبيق الهندسة الإدارية بعدة مراحل مهمة وتتمثل فيما يأتي (السكارنة،2009).

- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول الى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

- مرحلة التجديد: وتتم بتطوير أنموذج يهدف لتلبية إحتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، فضلا عن تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، بوصفها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: أولاً الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الإجتماعي الذي ينظم الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

- مرحلة التحول: وتتم من خلال تحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على أنموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعد هذه المرحلة من أخطر المراحل وادقها لتحديد تصور شامل للتغيرات وإدارتها التي تحدث في المنظمة وكيفية التعامل معه، وهو ما يبرز أيضاً أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية .

وذكر تشامبي، (2003) المشار إليه في عاطف،(2011) مراحل متعددة للهندسة الإدارية تمثلت بما يأتي :

- مرحلة الإعداد للهندسة الإدارية : في هذه المرحلة يتم إتخاذ القرار للعمل بالهندسة الإدارية والتنظيم لها والتدريب عليها وتحديد الرؤية والرسالة المستقبلين .

- مرحلة إختيار العملية الإدارية : إذ يتم في هذه المرحلة إختيار العملية الإدارية وفقاً للمعايير الآتية : مستوى الخلل في العملية الإدارية، ومستوى أهمية العملية الإدارية، وإمكانية التطبيق

- مرحلة تشكيل فريق العمل للهندسة الإدارية : في هذه المرحلة لا يوجد للفريق مدير أو رئيس بل منسق، كما أن الرقابة على أعمال الفريق داخلية وليست خارجية، ولا يُعتمد ، على التصويت لإتخاذ القرارات النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي.

- مرحلة تحليل الهندسة الإدارية : يتم في هذه المرحلة تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار، ورسم خريطة لإجراءات العملية (تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة)، وبناء العملية الإدارية الجديدة.

الأسس التي تقوم عليها الهندسة الإدارية :

- حدد السكارنة (2009) مجموعة من الأسس التي تقوم عليها الهندسة الإدارية وعلى النحو الآتي :
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحويله من هيكله الرأسي (العمودي) إلى هيكل أفقي, بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة, واختصار قنوات الاتصال فيها, ومن ثم زيادة سرعة نقل البيانات والمعلومات وتداولها بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.
 - إعادة تصميم الأدوار, والمهام والمسؤوليات, وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتاح لأعضائها مزيد من الإستقلالية والحرية, والمرونة, والتطوير في أدائها.
 - ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدراً من السلطة يتيح لها مزاولة أعمالها وممارستها بمرونة وحرية, وهذا يستلزم تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة. ويحقق هذا التفويض - بلا ريب - جودة عالية في أداء الرؤساء والمرؤوسين, فضلاً عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
 - إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقياً وليس عمودياً, ومن تغيير آلية متابعتها, وإشرافها, ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة - أي الرقابة عن بعد - وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل, وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.
 - إعادة تصميم أساليب التحفيز ونماذجه داخل المنظمة, ما دام أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي .
 - إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة, وذلك لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية, فضلاً عن توفر الدقة وخفض التكاليف.
 - إعادة خطوات تنفيذ الأعمال ومراحلها من بدايتها إلى نهايتها .. وفق المبادئ الآتية:

أ.دمج المهمات والأعمال في مهمة واحدة أو عمل واحد.

ب.تصميم الوظيفة الواحدة بطريقة تمكنها من أداء أكثر من عمل واحد.

ت.إلغاء الأعمال والوظائف غير الضرورية من تصميم هيكل الأعمال والوظائف القديمة, فلا مجال للإصلاح غير الضروري وفقاً لمدخل الهندسة الإدارية الذي يعتمد على التجديد الجذري.

ث.تقليل تكلفة الأعمال والوظائف إلى الحدود الدنيا, والتي لا تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في جودة الأعمال والوظائف.

ج.تحقيق جودة عالية في أداء الأعمال بين خطوات التنفيذ ومراحله.

ح.ضرورة تبني القادة الإداريين داخل المنظمة مبدأ التجديد والتغيير بحذر وعدم اندفاع.

خ.تقدير انسياب العمل كأسلوب للهندسة الإدارية.

وحدد الرفاعي (2006) الأسس التي تقوم عليها الهندسة الإدارية بما يأتي :

- الدمج الوظيفي : وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل, مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

- يتخذ الموظفون القرارات : بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فقد أصبح الأمر بيد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكرًا على المديرين فقط.

- تعدد خصائص العمليات: نتيجة لعصر الأسواق المتنوع و المتغير فإنه يستدعي تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق و الحالات و المدخلات الإنتاجية المختلفة.

- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: تتميز الهندسة الإدارية بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.

- إنجاز العمل في مكانه: تعمل الهندسة الإدارية على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.

- خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعمل الهندسة الإدارية على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة المرنة، و يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة و المحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات و الحاجة إلى المطابقة.

- مدير العملية يوفر جهة إتصال موحدة: يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة و العملاء، إذ يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها و يتمتع بصلاحيات أكبر.

- الجمع بين المركزية و اللامركزية: تتمكن المنظمات التي تطبق الهندسة الإدارية من الجمع بين ميزات المركزية و اللامركزية في عملياتها إذ تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، و في الوقت نفسه تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة إتصال موحدة.

معوقات تطبيق الهندسة الإدارية:

إن الهندسة الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث تعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية الهندسة الإدارية ويمكن إجمال القيود والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج الهندسة الإدارية كما أوضحها كل من الرفاعي (2006) والرب (2009) بما يأتي :

- الأخذ في الاعتبار تأثير الهندسة الإدارية وتأثرها بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها في باقي النظم داخل المنظمة.

- قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم الهندسة الإدارية .

- إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة العاملين لعملية التغيير .

- إغفال المديرين تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن الهندسة الإدارية وماذا تفعل.

- عدم وضوح المفاهيم المتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كل من الهندسة الإدارية والتصميم من جانب والتنظيم والأبتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.

- قصور تحديد الغرض الرئيس ويعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال الهندسة, أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة. - إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندسة الإدارية .

- غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم الهندسة الإدارية عند العاملين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلباً في سلوك العاملين في المنظمة.

- الأستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندسة الإدارية من غير توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية.
- استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع الهندسة الإدارية.
- القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً في سلوك العاملين في المنظمة.
- عدم التشخيص السليم لمعوقات الوضع الراهن للمنظمة ومشكلاته المطلوب هندستها.

2. تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية إذ يصل بإسهامات العاملين في المدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، ذلك أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً، فإذا ما وجد الشخص الواعي ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية لشعوره بالثقة، القيام بهذا العمل ، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالمقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، 1998).

وإن التطور الإداري في العصر الحالي أدى إلى وجود التزامات ومتطلبات بحيث أصبح المدير يقوم بإنجاز أعمال كثيرة داخل منظمته. كما أصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة وظهور هذه الأعباء التي أقلت حملاً ثقيلاً على المديرين بحيث شغلتهم عن بعض الأمور المهمة للمنظمة كالتخطيط والتطوير التنظيمي والنشاطات الأخرى الأمر الذي أدى إلى تأخير إنجازها. وكان لذلك له أثر سلبي على التنظيم والعمل داخل المنظمة وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة التي تعني قيام المدير بتفويض جزء من سلطته إلى أحد المرؤوسين لتنفيذ المهمة (البناء، 2012).

والتفويض هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه المناسب،

فالتفويض يشمل تعيين مهمات للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهمات مع إستعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهمات. (الطويل, 1990).

ويعد تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب على المدير إجادتها إستخدامها لما تحققه من مزايا، لكنها في الوقت نفسه إجراء تحفه المخاطر في حالة عدم العناية باختيار، الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحية، ويعد التفويض وسيلة مهمة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤوليات الأكبر وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، فهو نوع من أنواع استثمار المقدرات والطاقات الموجودة لدى المرؤوس للقيام بأعمال من الممكن أن يؤديها رئيسه (السلمي, 1999).

والتفويض ليس مجرد توزيع أعمال، لكنه إعطاء الشخص المعني مسؤولية المهمة التي ستؤدي وتفوض له سلطة معها تخوله لإتخاذ قرارات أخرى وتحديد الوسائل لتنفيذها ويتضمن التفويض الجيد إنسجام السلطة مع المسؤولية (Barker,1997).

والتفويض عملية دقيقة تتطلب المهارة الفائقة في ممارستها، فالقائد عندما يفوض السلطة يجب أن يمنح للمفوض حرية التصرف التي تكفل له تنفيذ الأعمال الموكلة إليه والمفوض بإنجازها، وعلى القائد التأكد من أن الأشخاص الذين فوض لهم السلطة يقومون بإستخدامها بشكل سليم يحقق أغراض التفويض (كنعان, 2002).

إن التفويض يزيل عن كاهل القائد الإداري كثيراً من الأعمال الروتينية، فيستطيع تخصيص وقته للقرارات الصعبة المتعلقة بالمؤسسة التربوية، كما أن التفويض يوسع المجال أمام المرؤوسين للتدرب على القيام بأعمال قيادية، وهذا بالطبع يرفع من معنوياتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم وبقائدهم (مصطفى وعمر، 2005).

ويعد التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية وهو عملية إتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع.

ويختلف التفويض عن تقسيم العمل، إذ إنه تحويل صلاحية القائد الإداري في أداء بعض الأعمال التي هي أساساً ضمن مسؤوليات القائد الوظيفية. (سليمان وضحاوي, 1998).

مفهوم تفويض السلطة :

التفويض وسيلة ناجحة لتوفير الوقت والجهد للمدير إذ يساعد على إنجاز أعماله بأقصر وقت ممكن فضلاً عن الاستفادة من جهود الآخرين ومهاراتهم, كما أنه يوفر له أساليب وأفكار جديدة لتنفيذ الأعمال المفوضة للآخرين. فضلاً عن ذلك فإن إنجاز العمل سيتم بدقة وإتقان مميز لكي يثبت الموظف جدارته ومهارته في تنفيذ العمل الموكل إليه, وليوضح مقدرته على تحمل المسؤولية ومن خلال ذلك يستطيع المدير اكتشاف مهارات الموظفين ومواهبهم مما يهيأهم للقيادة مستقبلاً ويعزز لديهم روح المسؤولية والثقة بأنفسهم ويعكس ذلك إيجابياً على العلاقات السائدة في المنظمة (البناء,2012).

إن نشاط المنظمات يشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء, هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ "التكافؤ بين السلطة والمسؤولية" كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل. لذا فإن عملية تفويض السلطة تبقى ضمن إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية.

لقد عرّف التفويض بأنه إسناد المدير بعض صلاحياته إلى غيره, ومن بينهم مرؤوسيه, على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارساتهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها (أحمد,1998).

وعرف دسلر (Dessler, 2006:500) " التفويض بأنه فن نقل السلطة من المدير إلى المشرفين " .

كما عرفه لوثنز وهودجيتز (Luthans &Hodgetts , 2004 : 380) بأنه "عملية توزيع المهمات والسلطات على الموظفين " .

وعرف سيرتو (Certo,1992:297) " التفويض بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المهمات والأعباء للعاملين فضلاً عن السلطات الموازية لها " .

وقد عرف التفويض " بأنه عملية السماح الإختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال " (الصيرفي، 2003 : 71).

وإن تفويض السلطة يعني منح المرؤوس حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، والواقع أن صفة المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه، لتوفير الوقت له للقيام بالوظائف الأساسية، وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات. وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق إستردادها في أي وقت، كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة أداء المهمات الموكلة، ويمكن أن يكون التفويض لفظياً شفهاً أو كتابياً، والواقع أن تفويض السلطة يرتبط بالإدارة الديمقراطية البعيدة إلى حد ما عن مركزية السلطة (البناء، 2012) .

وعرفُ تفويض السلطة بأنه " إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لإستثمار طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهمات مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين " (اللوزي، 2002 : 38).

- السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility) :

عرف ماكس ويبر (Max Weber) السلطة (Authority) بأنها "عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسؤول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم. فهي الحق الذي يمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم. وتمثل السلطة مقدرة فرد أو جماعة على التأثير في أفعال وأعمال فرد أو جماعة آخرين من غير اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التغيير. فهي مقدرة وحدة ما على التأثير أو فرض إرادتها على وحدة أخرى. (الطويل، 1990).

ورأى الكتّاب التقليديون في مجال الإدارة أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والمقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته

والامتثال لأوامره وتعليماته . فهم يرون أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لمرووسيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة (كنعان 2002).

والسلطة هي الصلاحيات المخولة لشخص ما لتضع في يده القوة التي تمكنه من إعطاء التعليمات الملزمة والأوامر الواجبة للمرووسين لتنفيذها بما يخدم أهداف المدرسة التي يعمل فيها (الأغبري, 2000). والسلطة هي المقدرة التي يؤثر الفرد من خلالها في الآخرين, بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم. (العمامرة, 1999).

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أن السلطة هي التحويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا لأحد مرووسيه لتولي مهمات محددة يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى تابعيه لتنفيذ تعليماته والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من قبله دون أية مقاومة أو رفض.

لقد أشارت الحريري (2008) إلى أن هناك ارتباطاً شديداً بين السلطة والمسؤولية إذ يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، ولذلك فإنه لا يجوز قطعاً مساءلة موظف ما عن إنجاز عمل ما لم يمنح سلطة القيام به. فالسلطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له السلطة لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك والعمل وإنجازه على أتم وجه.

أما المسؤولية (Responsibility) فتعرف بأنها إلتزام الفرد بالمهمات الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها (الأغبري, 2000). فهي التعهد والإلتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة. وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة, لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعية. (الشرقاوي, 2006). كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها, لأنها تتناسب عادة من أسفل إلى أعلى وقد تنتهي المسؤولية بانتهاء العمل المكلف به الشخص وأن عدم الإلتزام بالمسؤولية يعرض الشخص للمساءلة والمحاسبة (عبود وحجي والصغير وغانم، و البهواشي , 1994).

" تعد المساءلة الوجه الثاني للمسؤولية وتتمثل في محاسبة الشخص المسؤول عن النتائج المتحققة جراء منحه السلطات (الصلاحيات) لإنجاز المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالعمل أو الموقع الوظيفي " (النعيمي، 2008: 125).

وإن المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الإستخدام السليم للسلطة المفوضة له . إن هذا الإلتزام من جانب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه إصطلاح المساءلة، ومعنى ذلك أن المرؤوس يُسأل أو يحاسب أمام رئيسه عن الإستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات (الواجبات) المحددة له (أبو معمر، عاشور، الفراء، ، رشدي، بحر، 2002 : 13). وبذلك تشير المساءلة إلى فلسفة الإدارة إذ تتم محاسبة الأشخاص عن مدى حسن إستخدام سلطتهم للإرتقاء إلى مستوى مسؤولياتها في تنفيذ الأنشطة المحددة سلفاً (Certo,2003).

وترتبط المساءلة بالمسؤولية وبالسلطة، إذ بعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة، لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى (العتيبي ، 2007).

مصادر السلطة في المؤسسات التربوية:

هناك مصادر متعددة تتبع منها السلطة، وهذه المصادر هي: (الأغبري، 2000).

1.سلطة القانون: تتميز القوانين والتشريعات بالسلطة التي تعتمد على القسر والإكراه. فالقوانين وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور الجماعة بما يتفق مع المصلحة العامة، فالأنظمة التربوية والتعليمية الرسمية بكل جوانبها تعتمد على سلطة القانون.

2.سلطة العلم والمعرفة: هناك أمور تعتمد على الحقائق والعلوم والمعارف التي لا يمكن مخالفتها لأنها سلطة قائمة بحد ذاتها، ولهذا النوع من السلطة أهمية عظمى في ميدان التربية والتعليم، لأنه يتعلق بإعداد الكوادر التدريسية ووضع المناهج والبرامج التعليمية وغيرها، فالعملية التربوية التعليمية تحتاج قبل كل شيء الأشخاص الذين لهم معرفة علمية وتخصصات مهنية للعمل

في هذا الميدان الذي يقوم بالدرجة الأولى على المعارف والعلوم, وتعد سلطة المعرفة هي الأكثر فاعلية لدفع الآخرين على الأداء وفق ما هو مطلوب .

3. سلطة العرف والتقاليد: وهي القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في مجتمع ما وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف لا يمكن الإخلال بها أو مقاومتها فهي سلطة لها كيانها المستقل.

4. سلطة الميول والنزعات الشخصية: ويقصد بها ما يحمله الفرد من صفات الحب والكره والمحابة والتعصب والرغبات وما إلى ذلك, فهذه الأمور تؤدي دوراً كبيراً في إتخاذ القرار الذي يصدره الفرد, والسلوك الإداري يتأثر عادة بهذا الميول والنزعات الفردية التي يجب التصدي لها من قبل الفرد ذاته, إذ أن العمل بها أو الانصياع لها يؤثر في سلوك القائمين على إدارة المؤسسة التربوية, وقد تتسبب في انحرافهم عن مسار العدالة والموضوعية.

5. سلطة الإكراه: تكمن هذه السلطة في ما يمتلكه المدير من صلاحيات يمنحه إياها التنظيم الرسمي, فالمدير هنا يمارس سلطة النفوذ ويمارس من خلالها الإكراه والإجبار والتعسف وهذا قد يدفع العاملين إلى هجر العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر, على اعتبار أن استخدام سلطة القهر والإكراه تنعكس سلباً على فاعلية جماعة العمل ورضاها.

6. السلطة الشرعية: تستمد هذه السلطة من الصلاحيات الرسمية التي يمتلكها المدير والتي يتمكن من خلالها التأثير وأن على المرؤوسين قبول ذلك التأثير, إذ لا يحق لهم من الناحية الشرعية أن يرفضوا أوامر المدير, والسلطة الشرعية قريبة جداً من سلطة القانون, فالمدير يمتلك حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه وفقاً للقانون ومن واجب المرؤوسين تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.

7. سلطة البعد الشخصي (المرجعية): يتأثر المرؤوسون عادة بالمدير الذي يمتلك بعض الصفات الشخصية المميزة, مما يدفعهم إلى تقليده والسير على نهجه بوصفه الشخصية القدوة.

8. سلطة المكافأة: يميل بعض المديرين إلى تقديم المكافآت المادية والمعنوية لمرؤوسيهم والتي تتعلق بطموحاتهم المستقبلية الوظيفية, وهذا يدفع المرؤوسين إلى الامتثال لأوامر المدير وتنفيذ

رغباته، من أجل الحصول على فوائد شخصية، فهم ينظرون إلى المدير على أنه يمتلك مقدرة جذبهم والتأثير فيهم .

مبادئ تفويض السلطة :

ذكر مهنا،(2006 : 37) عدداً من المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة وهي:

1. مبدأ تدرج السلطات (المستويات):

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل المنظمة، بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أدنى.

2. مبدأ التحديد الوظيفي:

يجب أن يكون كل قسم، وفقاً لهذا المبدأ، محددًا تحديداً واضحاً، وأن تكون مسالك السلطة وقنواتها واضحة.

3. مبدأ مستوى السلطة:

يؤدي مبدأ تدرج السلطات ومبدأ التحديد الوظيفي إلى هذا المبدأ. وينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات المنظمة توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة.

4. مبدأ وحدة الأمر (القيادة):

إن توحيد مصدر الأوامر يُعد من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس.

5. مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة:

يفوض المدير النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها إذ أن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثانٍ من المديرين الأكفاء.

6. مبدأ المسؤولية المطلقة:

تُعد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وغير محدودة، كذلك فإن الرئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مرؤوسه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم .

6. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين .

ولخص كنعان (2009) عدداً من المبادئ التي تقوم عليها عملية تفويض السلطة وهي:

- أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وان تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.
- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، من خلال المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه.
- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم، فالمقدرة والكفاءة اللتين يتمتع بهما الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعدان من متطلبات التفويض الفعال.
- عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول التفويض عن أعمال إضافية، فإذا حدث خطأ فإن الخلل ينبغي شرحه بالطريقة نفسها التي تحسن الأداء في النتائج المستقبلية.
- منح المرؤوس السلطة والصلاحيات الكافية لأداء هذه الواجبات، وكذلك إعطائه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

- الحذر من أن يصبح عمل المرؤوس عملاً للمدير، فغالباً ما يأتي المرؤوس إلى المدير شاكياً وجود مشكلة ما، فيظهر المدير إستعداده التام للقيام بحلها ثم يرحل المرؤوس تاركاً المسؤولية على

عائق مديره. إنه أمر جيد أن يكون المدير متعاوناً، لكن الواجب أن ينجز أعماله من خلال مرؤوسيه.

الفوائد الرئيسية لتفويض السلطة :

ذكرت الحريري (2008) العديد من الفوائد لتفويض السلطة منها :

- يوفر مزيداً من الوقت للقائد للقيام بحل المشكلات الفردية والمهام غير الروتينية.
- تنمية موظفين مهرة واثقين من أنفسهم.
- وضع سلطة إتخاذ القرار في أيدي الأشخاص الأكثر التصاقاً بالمشكلات أو بالفرص محل النقاش.
- تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
- إعطاء المرؤوسين فرصة التعلم بالممارسة ومنحهم فرصة للتأهيل والتدريب.
- إعطاء المرؤوسين الفرصة للتقدم في السلك الوظيفي.
- الإعتراف بمقدرات المرؤوسين مما يولد لديهم الدافع للعمل.
- يتيح المجال للمرؤوسين للتجديد والإبداع.
- يوفر إحتياطياً متمرساً على العمل للإفادة منه في الحالات الطارئة التي يتغيب فيها المدير.
- يحل بعض الصعوبات المترتبة على البعد الجغرافي.
- يحقق المبدأ الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
- يرفع الروح المعنوية للعاملين ويولد الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

- يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال إشراكها في عملية صنع القرار.

- إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كالأمان والثقة والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير مقدراتهم الذهنية.

- يدرّب التفويض المفوض إليه على الإهتمام بالعمل مستقبلاً، فهو يقدم له القدوة ويربّي لديه تعود في أن يفوض السلطات لمعاونيه مستقبلاً في حدود المعقول.

وأضاف (كنعان، 2009) أن التفويض يهدف إلى تحقيق العديد من الفوائد منها :

الإصلاح الإداري : ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والمقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

- توفير الكفاءة الإدارية: إذ إن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز .

- التخلص من المركزية: والتي من سلبياتها عدم المقدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير .

- الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويؤدي المدير الدور الرئيس في الإستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين في المؤسسة بإتخاذ القرارات.

- تطوير عملية الإتصال: فالمدير يتصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء العاملين معه، ويساعد التفويض العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل

للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين

في المؤسسة .

أن القائد هو الذي يدع فريقه يؤدي المهمات الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بمقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات التي تخص النفقات المطلوبة، كما أنه يميل لأن يكون قريباً منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما (Freemantle,1997) .

والتفويض في الإدارة المدرسية كما في ذلك الإدارات الأخرى، يعني إعطاء مدير المدرسة جزءاً من سلطته إلى الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته وهو واحد من أكثر الأدوات قيمة وتعدداً للاستخدامات في مجال الإدارة.

وأخيراً يمكن القول، أن تفويض السلطة حالة إستثنائية يقوم من خلالها القائد بمنح بعض

مرؤوسيه تخويلاً لممارسة بعض سلطاته لغرض الإفادة من خبراتهم ومقدراتهم والتخفيف من الأعباء الكثيرة التي يقوم فيها، ولاختصار وقته وجهده والإفادة من طاقاته في مجالات أخرى تحتاج إلى تركيز أكبر وجهد أكثر، فضلاً عن الإعتراف بمقدرات المرؤوسين والإفادة منها، وتدريبهم على ممارسة الأعمال القيادية.

قد يخاف بعض المديرين وللأسف من عملية التفويض لأسباب عديدة أبرزها ما يأتي

: (Straub,1994)

- التسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة.
- الخوف من ارتكاب الموظف المفوض بالسلطة للأخطاء.
- تحاشي تدريب المرؤوسين وتعليمهم طريقة الأداء الفاعلة، أما لنقص الخبرة أو لسوء إدارة الوقت إذ أن المدير لا يجد الوقت الكافي للتدريب.
- عدم الثقة بالمرؤوسين.

- عدم الاعتراف بمقدرات المرؤوسين.
 - الخوف من المنافسة في نجاح الأعمال.
 - التعالي على المرؤوسين، فبعض المديرين يظنون أنهم يتفوقون على مرؤوسيهم بالمقدرات والخبرات في معالجة الأمور الإدارية.
 - الخوف من المساءلة في حالة وقوع المرؤوس في الخطأ في حال تفويضه.
 - الخوف من تفوق المرؤوس (في حالة تفويضه) على المدير .
- وتجدر الإشارة الى أن هناك مهمات معينة ينبغي الأ تفوض للمرؤوسين وهي كما ذكرها الطبيب (1999) ما يأتي :

- أ- المسائل المالية والتصرف في الميزانية.
 - ب- القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها .
 - ج- اقتراح التغيير في السياسة التي تسير عليها المنظمة.
 - د- التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى.
 - هـ- التغييرات الكبرى في طرق العمل وإنجازه، وإعادة توزيع القوى العاملة.
 - و- تخصيص مبالغ معينة للمشروعات الخاصة بالمنظمة.
- وأضاف كلالدة (1997) أن هناك أمورًا لا ينبغي تفويض السلطة فيها وهي:

- أ- حق تفويض السلطة نفسها.
- ب- المسؤولية النهائية لجودة العمل كمًا وكيفًا.
- ج- العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الأخرى.

د- تخطيط برامج التدريب في أثناء الخدمة للعاملين.

ه- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.

و- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.

ز - البت النهائي في الترقيات والجزاءات وإنهاء الخدمة.

ح- البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام.

ط- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة .

أما المهات التي يمكن للمدير تفويضها، كما أوردها الشنواني (1999) ، فتتمثل بالأعمال الروتينية التي تتعلق بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها المساعدون. ولكن هذه الأعمال، وإن كانت تعد روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير، فإنها تصبح بعد تفويضها إلى آخرين من المهمات الرئيسية لهم. وعلى المدير في هذه الحالة أن يفوض السلطة اللازمة لمساعديه، والى المدى الذي يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم.

إيجابيات تفويض السلطة :

يحقق نظام التفويض العديد من المزايا الإيجابية للمنظمة والتي تتمثل بما يأتي (البناء، 2012):

- يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل، فهو ميدان لنقل مهارات الإدارة والإعتماد على النفس.

- التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وتشجيع العمل والإبداع.

- التفويض يزيد الشعور بالثقة عند المرؤوسين والإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية.

- يقلل من الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير.

- يقلل من الضغوط النفسية التي يشعر بها المدير، وهذا يعطي نوعاً من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، وإتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.

- يوفر التفويض الوقت والجهد للمدير لمتابعة العمل في المنظمة بدقة أكثر مما يساعد على ضبط الأمور، والسيطرة عليها.

- يعزز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

- يدعم الإلتزام ويجدده للعمل وللمنظمة.

- يعد التفويض عاملاً من عوامل تحقيق العدالة الاجتماعية، إذ تصبح الصلاحيات بفضلها ديمقراطية وإنسانية.

- يحقق التفويض المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

- يعطي التفويض الفرصة للمرؤوسين لإثبات وجودهم وإظهار مقدراتهم.

- يحقق التفويض أفكاراً جديدة فهو يهيئ مجالاً أوسع للتفكير إذ يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل، فيتم بصورة جماعية، وهذا يؤدي إلى حسن النتائج.

وأضاف الحربي (2008) عدداً من الإيجابيات لتفويض السلطة على مستوى الإدارة المدرسية

هي :

- إعداد أفراد المجتمع المدرسي إدارياً عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار.
- تشجيع أفراد المجتمع المدرسي وتجهيزهم بما يرفع من مستوى أدائهم.
- تخفيف ضغوط العمل على المديرين الإداريين وتزويد من تفرغهم لمهام أكثر أهمية في مصير المنظمة.

- وهناك بعض الاعتبارات التي تتطلب مراعاتها في تفويض السلطة منها:
 - أن يكون أعضاء المجتمع المدرسي قادرين على ممارسة السلطة المفوضة لهم.
 - أن يتوافر نظام اتصال فعال بين المدير وأعضاء المجتمع المدرسي، والمتابعة والرقابة للتأكد من حسن استخدام السلطة.
 - أن يساعد تفويض السلطة على تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.
- ومن الإيجابيات الأخرى لتفويض السلطة كما ذكرها الصيرفي (2003) فهي كما يأتي:
- إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرين، وهي ليس خصيصة أو صفة ملازمة لهم، ولكنها مقدرة يمكن اكتسابها و تنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.
 - سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في الأقسام الأكاديمية.
 - السرعة في إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، و خاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
 - قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
 - تحقيق الإنسجام وإيجاد جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.
 - يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.
 - تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.

- تفويض السلطة يحفز على تنمية مقدرات المرؤوسين ومهاراتهم ، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم ، ويدفعهم لأداء المهمات المفوضة إليهم على أحسن وجه .
- تفويض السلطة تعبير صادق عن الذات، إذ أن النفس البشرية تنوق إلى ممارسة السلطة وتقبلها بإيجابية، وهي وسيلة للتدريب على تحمل المسؤولية للمرؤوسين.
- يسهم تفويض السلطة في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
- يحقق تفويض السلطة أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي تتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين .

معوقات تفويض السلطة:

- تتعرض عملية التفويض إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تنفيذها بالصورة المطلوبة منها: (البناء، 2012)
- عدم اقتناع المديرين بعملية التفويض، وزيادة الاعتداد بالنفس عن الحدود المعقولة.
 - حب السيطرة والاستئثار بالسلطة.
 - انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى كفاءتهم للقيام بإنجاز العمل بالصورة المناسبة.
 - الخوف من منافسة المرؤوسين للمدير في حالة تدريبهم وزيادة كفاءتهم.
 - عدم وجود الخبرة الكافية بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون ملماً بها.

- النقص في الكفاءات بين المرؤوسين بحيث تمكنهم من استخدام السلطة.
 - الخوف من الفشل عند تطبيق عملية التفويض حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة.
 - عدم توفر الكفاءات الإدارية المناسبة للشخص المفوض.
 - التوسع في عملية التفويض, دون تحري الدقة في اختيار المهمات التي يحسن التفويض بشأنها.
 - عدم توضيح التعليمات اللازمة لتنفيذ المهمة المفوضة
- وأضاف حبتور (2009) عدداً من المعوقات التي تواجه عملية التفويض صنفها في ثلاثة عناصر هي :
- معوقات تتعلق بالمدير وتتمثل في :
 - خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله
 - الرغبة في تركيز السلطة بيده والتمتع بمكانتها.
 - انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يدعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه عند التفويض كتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم.
 - يدعي بعض المديرين أن الأخطاء مكلفة، وقد تتجم عنها أضرار كبيرة وخسائر جسيمة
- تلحق بالمنظمة.
- عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم.
- معوقات تتعلق بالمرؤوسين وتتمثل هذه المعوقات بما يأتي :

- انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة على الفشل.
- اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين.
- قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهماتهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم.
- قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادياً أو معنوياً.
- معوقات تتعلق بالمنظمة وتتضمن ما يأتي :
- تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار.
- كلما كان حجم المنظمة صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها.
- عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر في تفويض السلطة كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية، والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع في درجة تفويض السلطة.

ثانياً الدراسات السابقة ذات الصلة :

تم التطرق إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذه الدراسات حسب متغيري الدراسة (أسلوب الهندسة الإدارية، وتفويض السلطة) وعرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي :

الدراسات السابقة ذات الصلة بالهندسة الإدارية :

هدفت دراسة مصطفى (2002) إلى الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري، وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، ومحاولة وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت منهجية خاصة بإعادة هندسة العمليات يطلق عليها هندسة عملية المشروع، الهدف منها إعادة تشكيل الأنموذج التعليمي القديم، وقد استخدم المنهج الوصفي من خلال تحليل عدد من البحوث والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وتطويره بهدف التوصل إلى الأنموذج الذي يهدف إلى إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تبين من التحليل التنظيمي لعناصر القوة والضعف والتحليل البيئي للجامعة إن نواحي القوة الداخلية تشتمل على وجود العديد من الخبراء والاستشاريين في كل التخصصات والكليات، وتوفر صلات وتواصل مع جامعات العالم واستخدام مبان وإمكانيات معملية وبحثية. أما مواطن الضعف في الجامعات فتمثلت في غياب الرؤية الشاملة، وعدم توافر خصائص ومهارات ومخرجات المنظومة، مع متطلبات سوق العمل وضعف الموارد التعليمية (المكتبات، ومصادر المعلومات) وتضخم الهياكل الإدارية.

وأجرى توماس ومارجريت (Thomas & Margaret, 2003) دراسة هدفت إلى تطبيق مبادئ إعادة الهندسة الإدارية في إصلاح التعليمين الابتدائي والثانوي في جمهورية سنغافورة، وبخاصة استخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الاتصال عن بعد. وقد تكونت عينة الدراسة من (125) مدرسة منها (77) مدرسة أساسية، و (48) مدرسة ثانوية، وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تتضمن إعادة الهندسة الإدارية إجراء تغييرات متنوعة ليس فقط في نظم العمل ذاتها؛ بل في البنى التنظيمية والنظم الإدارية، وأي شيء يرتبط بالعملية يجب أن يعاد تجديده بشكل متكامل مع العمليات الأخرى.

- يستحق التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي إهتماماً كبيراً وعلى تكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دورها داخلهما.

- تعد إعادة الهندسة الإدارية أنموذجاً جديراً بالإعتبار في إطار الإصلاح التعليمي.

وأجرى حلمي (2003) دراسة هدفت إلى إستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، بحيث يحقق تحسناً أفضل للأداء من الأنموذج القائم. وقد أستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (503) مدارس ثانوية في مصر. وأظهر تحليل الأداء التنظيمي إن من نواحي القوة هي: اهتمام عضو هيئة التدريس بالطالب والتحصيل المرتفع للطلبة مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصداقية ودعم أولياء الأمور، والإتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والإستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي. وأظهر التحليل أيضاً نواحي الضعف، التي تمثلت في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وافتقار المدرسة لقنوات إتصال فعالة، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الإعتمادات المالية، وافتقار القادة إلى الإبداع والتحسين والتطوير .

أما دراسة العنزي (2004) فقد هدفت إلى تعرّف العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة من حيث المشكلات والمعوقات؛ بما يمكن من وضع تصور لتحسين تلك العمليات باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية. وتم إستخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في مجال العمل الإداري داخل مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية بلغ عددهم (160) إدارياً. ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من بعض المشكلات على المستويين التخطيطي والتنفيذي، التي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي.

- وجود ضعف في أداء التخطيط داخل المدرسة الثانوية العامة مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في صنع القرار، وضعف الإتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.

وأجرى أحمد وفرانسيس وزيري (Ahmad, Francis & Zairi, 2007) دراسة هدفت إلى فحص العوامل الحاسمة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالٍ في ماليزيا، إتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل حاسمة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعية، ونظام المكافآت المجزية ، وإدارة التغيير الفاعلة وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشروعات، وكفاية المصادر المالية.

وقام عبدوس ووي (Abdous & Wue , 2008) بإجراء دراسة هدفت إلى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات في التعليم العالي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة دومينيون في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (212) فرداً. وقد اقترحت الدراسة إطار مبدئياً وعملياً لإعادة الهندسة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من أربع خطوات، وتأتي المبادرة كخطوة أولى، تلتها خطوة التحليل بهدف البدء بتوثيق عملية إعادة الهندسة المستهدفة ورسمها بيانياً، أما الخطوتان الأخريان فتتمثلان في التطبيق والتقييم، وتهدفان إلى تنفيذ العملية وتقويمها، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين فضلاً عن التحليل العميق، والتوثيق، له أثر كبير في تجنب عديد من الأخطاء التقليدية المواقبة لعملية إعادة الهندسة الإدارية ، لذا فإن نتائج هذه الدراسة أشارت إلى أن هناك عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في الوقت نفسه.

وهدفت دراسة بني عيسى (2009) إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداً

ورؤساء الأقسام . وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (47) عميدا ورئيس قسم. وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية جاء بدرجة تقدير عالية جدا. وتبين أن درجة إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية لعملية الهندرة الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وفقاً للمجالات كانت كما يأتي: جاء في الرتبة الأولى مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية، في حين جاء في الرتبة الأخيرة مجال الإدارة.

أما حنون (2010) فقد أجرت دراسة هدفت التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، فضلاً عن بيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة، في استجابات المديرين والمديرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (429) مديراً ومديرة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت

مرتفعة جداً.

وأجرت الخطيب (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى 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، وتكونت عينة الدراسة من (331) عضو هيئة تدريس، وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات وهما استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية وإستبانة تكنولوجيا التعليم، وقد أشارت النتائج الى ما يأتي :

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- أن درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم.
- وأجرى الديين (2013) دراسة هدفت الى تعرف درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات، وقد أجريت هذه الدراسة على (401) معلمة، وقد تم تطوير إستبانتين الأولى إستبانة اسلوب الهندسة الادارية والثانية إستبانة الإبداع الإداري، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي أن درجة إستخدام مديرات المدارس الابتدائية لأسلوب الهندسة الإدارية كانت متوسطة، وأن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية للإبداع الإداري كانت مرتفعة، وهناك علاقة إيجابية بين مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارستهن للإبداع الإداري.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بتفويض السلطة :

قام موريس ونونري (Morris & Nunnery, 1994) بدراسة هدفت إلى وضع تصميم أنموذجي للتطور المهني والتعاون المدرسي وزيادة تفويض المعلم وإسداء النصح الفعال له، وقد تكونت عينة الدراسة من (140) معلماً في ست مدارس ابتدائية مشاركة في برنامج التطوير المهني في ولاية تنيسي في الولايات المتحدة الأمريكية .ومن نتائج هذه الدراسة: زيادة شعور المعلمين المشاركين بمدى تأثيرهم في سلوك المعلمين وزملاء العمل وإتجاهاتهم من أجل تحسين التعليم والتعلم في مدارسهم خاصة فيما يتعلق بعملية تفويض السلطة. أي أن هنالك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين.

وأجرى أنتونيوتي (Antonioni،1999) دراسة هدفت التعرف إلى أهم المتغيرات التي تحفز المديرين على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأُستخدمت الإستبانة أداة للدراسة. وطبقت الدراسة على أكثر من (1000) مدير من المستويات

الإدارية الوسطى . وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم تلك العوامل التي تحفز المديرين على التفويض هي : الثقة والإحترام والإهتمام للمرؤوسين.

وقام بروست (Brost,2000) بدراسة عنوانها تفويض إتخاذ القرار المشترك لمدارس افضل وتم توزيع إستبانة على مديري المدارس الثانوية واستبانته أخرى على الطلبة في إنجلترا، لإستطلاع آرائهم حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عنهما تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين المبادرات وتطويرها ويؤدي إلى أداء مرتفع للطلبة وتحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

وأجرى دويكات (2000) دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مدارس محافظات شمال فلسطين،تكونت من (362) معلماً ومعلمة، وقد أُستخدم مقياسان، الأول لقياس النمط القيادي والثاني لقياس تفويض السلطة، ومن بين النتائج التي توصلت اليها أن الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يأتي: النمط الديموقراطي والدبلوماسي والسلبى. أما النمط الدكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة، كما ظهر أن مستوى تفويض السلطة في المجالات الفنية، والتربوية، والإجتماعية كان متوسطاً أما في مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية لتفويض السلطة فقد كان مستوى التفويض فيهما قليلاً.

وأجرى مارتن وكروسلاندر وجونسون (Martin, Crossland,& Johnson,2001) دراسة هدفت إلى بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المعلمين لمستويات تفويضهم في مكان العمل وتصوراتهم لمستويات المسؤولية نحو تعليم الطلبة وبين مستويات نجاح الطلبة كما نقيسها اختبارات الأداء. وقد اختيرت عينة مكونة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب ولاية "ميزوري" والتي بلغت (271) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين كانوا يرحبون بتلقي الثناء على نجاح الطلبة ولكنهم يرفضون اللوم لفشل الطلبة. وأن تفويض المعلم وإحساسه بالمسؤولية

نحو نتائج الطلبة ضروريان لإيجاد مناخ مدرسي إيجابي وزيادة فاعلية المعلم. وأن التأثير في إنجاز الطالب كان ثانوياً. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب أو بين إحساس المعلمين بالمسؤولية وإنجاز الطالب.

وهدفت دراسة مقبل (2003) الى الكشف عن درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون، وكانت عينة الدراسة مكونة من (235) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها إن درجة إلتزام مديري مدارس الغوث الدولية بتفويض السلطة (ضمن المجال الاداري، المجال الفني، والمجال الاجتماعي) كانت عالية كما يراها المعلمون.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية على المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم العالي.

أما دراسة نيباب (2004) فقد هدفت إلى التعرف الى مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية، تكونت من (187) معلماً ومعلمة، ولعملية جمع البيانات أُستخدمت إستبانة لقياس مستوى تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى تفويض السلطة في مجالات الواجبات الإدارية، والتربوية، و الفنية، والدرجة الكلية كان متوسطاً، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض مرتفعاً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين.

وأجرى الصغير (2005) دراسة هدفت الى التعرف الى واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات، وأُستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، والتي طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والبالغ عددهم (99) مديراً، وتم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن مديري المدارس

يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط، خاصة فيما يتعلق : بإعداد جداول الانتظار والمناوبة والإشراف والحصص فضلاً عن تفويض المعلمين في إعداد خطة قبول الطلبة وإستيعابهم.

أما دراسة ناجي (2005) فقد هدفت إلى تعرّف درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها، في وزارة التربية والتعليم في الأردن ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين والتعرف الى أثر مكان العمل في ذلك . وقد تكونت العينة من (337) فرداً من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم وتم إستخدام أداتين: الأولى إستبانة لتفويض السلطة تكونت من (39) فقرة، والثانية إستبانة كفاءة إتخاذ القرار الإداري وتكونت من (37) فقره وبينت نتائج الدراسة أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية وعلى جميع الفقرات، وأن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً، وإن مستوى كفاءة إتخاذ القرار الإداري كان عالياً، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دالة إحصائياً بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها وبين كفاءة إتخاذ القرار الإداري.

وقام هونج (Hung، 2006) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بمنطقة كاوهسينق في تايوان بإستخدام منهجي البحث المسحي والإرتباطي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي .

-عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، والوضع الوظيفي، والاستقلالية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من متغيري المؤهل العلمي والجنس.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغيرات حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

وأجرى مهنا (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً، وقد تم تصميم إستبانتين الأولى لقياس تفويض السلطة والثانية لفاعلية إتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً وبنسبة (82.2%)، ووجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات.

وأجرى خميس (2009) دراسة هدفت التعرف إلى أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وهدفت أيضاً إلى التعرف إلى معوقات التفويض وأسبابه وكيفية معالجة هذه المعوقات ومدى تأثيرها في الأداء، وإبراز دور التفويض في الإدارة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإداريين العاملين في جامعة السودان. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، بلغ عدد أفرادها (60) مستجيباً، وتبين وجود علاقة إيجابية بين التفويض والأداء الإداري، وإن ضعف التفويض يؤدي إلى تدني الأداء الإداري .

أما دراسة أبو وطفة (2010) فقد هدفت التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفاعلية الإدارة بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وقد بلغت عينة الدراسة (542) معلماً ومعلمة ، وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه والثاني لقياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت جيدة، وأن هناك علاقة إرتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمجالاتهم الأربعة من وجهة نظر معلمهم.

وهدف دراسة أبودية (2012) التعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية القدس الشرقية، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (42) مديراً ومديرة و(608) معلمين ومعلمات، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية العليا والثانوية في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المديرين

والمعلمين كان متوسطاً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة المديرين عن بنود الإستبانة الكلية والمجالين الفني والإجتماعي حسب متغير حجم المدرسة، وبينت النتائج المتعلقة بالمعلمين بأن هناك فروقاً حسب متغير حجم المدرسة وحسب متغير السلطة المشرفة على المدارس على الدرجة الكلية وعلى المجالين الفني والاجتماعي وهو عكس نتيجة المديرين.

أما الحوراني (2013) فقد أجرى دراسة هدفت الى التعرف الى درجة تفويض مديري المدارس الثانوية في مدينة مادبا للسلطة وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وكانت عينة الدراسة مكونة من (290) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى أن درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي كانتا متوسطين ولم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تعزى لمتغيري الجنس والخبرة اما بالنسبة للولاء التنظيمي فقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

أما دراسة العواوده (2014) فقد هدفت إلى تعرّف العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري، في مراكز الوزارات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديریات في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم (333) مديراً، وتم تطبيق الإستبانة على جميع أفراد هذا المجتمع ليكون عينة للدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وإنسياب المعلومات، ومهارة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل مسؤوليات جديدة، وتصورات الموظفين نحو (التفويض الإداري) في مراكز الوزارات الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الأتية: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف معها فيما يتعلق بباقي العوامل الديموغرافية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تعرّف درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية مثل دراسة حنون (2010)، ودراسة عيسى (2009)، ودراسة حلمي (2003)، ودراسة العتري (2004)، ودراسة الدين (2013)، ودراسة الخطيب (2013).
- وهدفت دراسات أخرى إلى تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة، دراسة عبدوس، وولي (Abdous and Wuhe,2008)، ودراسة مصطفى (2002).
- تمحورت بعض الدراسات حول تحديد الجوانب المهمة والعوامل المهمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، مثل دراسة أحمد وفرانيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007).
- وفيما يتعلق بتفويض السلطة فقد هدفت بعض الدراسات إلى تعرّف درجة تفويض السلطة مثل دراسة دويكات (2000)، ودراسة مقبل (2003)، ودراسة ناجي (2005)، وهدفت دراسات أخرى إلى تعرّف العلاقة بين تفويض السلطة وبعض المتغيرات كما في دراسات الحوراني (2013)، والعواودة (2014) وابودية (2012)، وخميس (2009) ودراسات هونج (Hung,2006)، وانتونيوتي (Antonioni,1999).
- أما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر العاملين .
- استخدمت الدراسات السابقة عينات من الأفراد منهم من استخدم عينات من المعلمين وإستخدمت دراسات أخرى عينات من المديرين مثل دراسة ناجي (2005) ودراسة حلمي (2003)، وقد تراوح عدد أفراد العينات ما بين (125-503) فرداً بالنسبة للهندسة الإدارية، أما تفويض السلطة فقد استخدمت بعض الدراسات عينات من المعلمين و تراوح عدد أفراد العينات بين 140 معلماً و1000 مدير كما في دراسة موريس ونونري (Morris&Nunnery) ودراسة انتونيوتي (Antonioni,1999).

- بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في عمان وعدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة .

- استخدمت الدراسات السابقة أدوات متعددة لجمع البيانات مثل: الإستبانات، كدراسة الخطيب (2013) و الحوراني (2013) وأبو ديه (2012) والإستبانة والمقابلة كدراسة حنون (2010).

- بينما استخدمت الدراسة الحالية الإستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها .

- أفادة الباحثة من الدراسات السابقة : في تطوير مشكلة الدراسة، والمنهجية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، وطريقة إختيار العينة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات حاولت الوقوف على درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين. وبما تمثله هذه الشريحة من مكانة علمية تؤثر في تقدم المجتمع، وازدهاره وبما تحمله من خبرات ومؤهلات وبما تبثه في المجتمع من خلال الجيل الذي تدرسه وتؤهله وتخرجه .

واهتمت هذه الدراسة بتحديد جميع عناصر الهندسة الإدارية، بوصفها مدخلاً من مداخل التطوير الإداري وركزت على تسليط الضوء على أهمية إستخدام هذا المدخل في تحسين العمليات الإدارية، لما له من فوائد في جميع العناصر الإدارية من (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقويم والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرار).

واهتمت الدراسة أيضاً بتفويض السلطة ومايمثله من تحفيز على البذل والعطاء والإخلاص والإنتماء للعمل في المدارس مما سينعكس إيجاباً على أدائها وبما تحمله من أعباء لتطوير المجتمع وأبنائه، والأثر الإيجابي لمشاركة هذه الفئة القيادية في المجتمع.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي ابتدأ بوصف منهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي أُختيرت بها العينة، وكذلك وصف أداتي الدراسة والإجراءات التي أُتّبعَت للتأكد من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى إجراءات الدراسة التي أُتّبعَت والوسائل الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي :

أولاً : منهج البحث المستخدم.

أُتّبعَت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للتعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة لدى المعلمين من وجهة نظرهم، من خلال إجابات المعلمين والمعلمات عن الأداتين المستخدمتين في هذه الدراسة .

ثانياً : مجتمع الدراسة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، والبالغ عددهم (3168) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية الخاصة في جميع المناطق التعليمية في عمان وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2014/ 2015)، والجدول (1) يبين ذلك .

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في مدينة عمان

المجموع	جنس المعلم		المنطقة التعليمية
	أنثى	ذكر	
576	284	292	لواء قصبة عمان
1673	940	733	لواء الجامعة
17	7	10	لواء سحاب
268	166	102	لواء القويسمة
181	109	72	لواء ماركا
307	174	133	لواء وادي السير
133	75	58	لواء ناعور
16	2	14	لواء الجيزة
0	0	0	لواء الموقر
3236	1756	1412	المجموع

ثانياً: عينة الدراسة .

تم استبعاد كل من لواء سحاب وناعور والجيزة والموقر لقلّة عدد المعلمين والمعلمات فيها. وتحدد مجتمع الدراسة بالألوية قصبة عمان والجامعة والقويسمة وماركا ووادي السير، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (3005) معلمين ومعلمات. واختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية (Proportional Stratified Random Sample) من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان حسب متغير الجنس من هذه الألوية الخمسة، بلغ عدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة بواقع (190) معلمة و(151) معلماً، وذلك إستناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي اعده كرجيسي ومورجن (Krejcie, & Morgan,1970) في دراستهما والجدول (2) يبين ذلك .

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية في مدينة عمان

المجموع	أعضاء هيئة التدريس		المنطقة التعليمية
	معلمين	معلمات	
65	33	32	لواء قصبة عمان
190	83	107	لواء الجامعة
31	12	19	لواء القويسمة
20	8	12	لواء ماركا
35	15	20	لواء وادي السير
341	151	190	المجموع

كما تم إعداد جدول لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثلاثة (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)، في ضوء إجاباتهم عن استبانتي الدراسة المتمثلين في : استبانة أسلوب الهندسة الإدارية، واستبانة تفويض السلطة والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
151	ذكر	الجنس
190	انثى	
341	المجموع	
163	أقل من 5 سنوات	الخبرة
96	من 5- أقل من 10 سنوات	
82	10 سنوات فأكثر	
341	المجموع	
255	بكالوريوس	المؤهل العلمي
86	دراسات عليا	
341	المجموع	

ثالثاً : أدوات الدراسة .

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرف درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لإسلوب الهندسة الإدارية، وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة لدى المعلمين، فلا بد من إستخدام أداتين لقياس متغيري الدراسة المتمثلين بأسلوب الهندسة الإدارية وتفويض السلطة وفيما يأتي وصف لهاتين الأداتين :

الأداة الأولى : إستبانة أسلوب الهندسة الإدارية .

تمّ تطوير إستبانة أسلوب الهندسة الإدارية بالرجوع إلى عدة دراسات مثل: دراسة حنون (2010)، ودراسة الديين (2013)، ودراسة الخطيب (2013) وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات وعلى النحو الآتي :

- تحديد إجراءات العمل الإداري وعدد فقراته (13) فقرة.
- فهم إجراءات العمل الإداري وعدد فقراته (13) فقرة.
- تطوير إجراءات العمل الإداري وعدد فقراته (13) فقرة.
- تحسين إجراءات العمل الإداري وعدد فقراته (12) فقرة.

والملاحق (1) يبين إستبانة أسلوب الهندسة الإدارية بصورتها الأولية .

وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أُعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة .

صدق الأداة الأولى - إستبانة أسلوب الهندسة الإدارية.

للتحقق من صدق أداة الدراسة الأولى، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، كما موضح في الملحق (3) وذلك للتأكد من درجة إنتماء الفقرات للمجالات، ودرجة صلاحية الفقرات، وهل بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء بنسبة (80 %) فأكثر، لتستقر الإستبانة بصورتها النهائية على (51) فقرة، من غير حذف أو إضافة، لأية فقرة والملحق (4) يبين ذلك.

ثبات الأداة الأولى - إستبانة أسلوب الهندسة الإدارية.

تم التحقق من ثبات إستبانة أسلوب الهندسة الإدارية باعتماد طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) وذلك عن طريق تطبيق الإستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة ثم اعيد التطبيق عليهم بعد أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.92) وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالات الأداة بين (0.80) و (0.91)، والجدول (4) يوضح ذلك.

ولإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداة ، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) وقد تراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.82) و (0.88)، وكما مبين في الجدول (4) وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة حنون (2010)، ودراسة الدينين (2013).

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لإستبانة أسلوب الهندسة الإدارية ومجالاتها بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي .

الرقم	المجال	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل إرتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1	تحديد اجراءات العمل الاداري	0.89	0.85
2	فهم اجراءات العمل الاداري	0.91	0.88
3	تطوير اجراءات العمل الاداري	0.82	0.82
4	تحسين اجراءات العمل الاداري	0.80	0.83
	الدرجة الكلية	0.92	

الأداة الثانية : إستبانة تفويض السلطة

تمّ تطوير إستبانة تفويض السلطة بالرجوع إلى دراسات : الحوراني (2013)، و ناجي (2005)، ومهنا (2006)، وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (38) فقرة والملحق (2) يبين إستبانة تفويض السلطة.

وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي : دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أُعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة .

صدق الأداة الثانية - إستبانة تفويض السلطة .

لإيجاد صدق الأداة ، تم استخدام الصدق الظاهري، فقد عُرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية ، كما في الملحق (3) . وذلك للتأكد من درجة صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء بنسبة (80 %) فأكثر، لتستقر الإستبانة بصورتها النهائية على (38) فقرة ، من غير حذف أو إضافة، لأية فقرة، والملحق(5) يبين الأداة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية - إستبانة تفويض السلطة.

للتحقق من ثبات إستبانة تفويض السلطة أعتمدت طريقة الاختبار وإعادة الإختبار (test-retest)، وذلك عن طريق تطبيق الإستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة، ثم اعيد التطبيق عليهم بعد أسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين التطبيقين الأول والثاني وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.89) ، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha)، لإيجاد معامل الإتساق الداخلي الذي بلغت قيمته (0.91) وتعد هاتان القيمتان مقبولتان في مثل هذا النوع من الدراسات في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة الحوراني (2013)، ودراسة ناجي (2005)، ودراسة مهنا (2006).

خامساً: متغيرات الدراسة .

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية.

المتغيرات المستقلة الوسيطة :

- الجنس وله فئتان : ذكور وإناث .
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: - أقل من (5) سنوات .
- من (5) سنوات الى أقل من (10) سنوات.
- (10) سنة فأكثر .
- المؤهل العلمي: وله مستويان: - (بكالوريوس)
- (ماجستير فما فوق)
- المتغير التابع : - أسلوب الهندسة الإدارية.
- تفويض السلطة .

سادساً : إجراءات الدراسة .

بعد التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين والمعلمات، تمّ القيام بالإجراءات الآتية :

- تطوير استبانتي أسلوب الهندسة الإدارية وتفويض السلطة .
- تحكيم أداتي الدراسة للتحقق من الصدق الظاهري.
- التأكد من ثبات أداتي الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (6) يبين ذلك .

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة والملحق (7) يبين ذلك
- تطبيق الإستانتين على عينة الدراسة التي تم تحديدها.
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس .
- تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ماتم التوصل إليه من نتائج .

سابعاً : إجراءات التصحيح .

للتعرّف إلى درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب الهندسة الإدارية تمّ اعتماد المعادلة الآتية :

$$\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل} = 5 - 1$$

$$1.33 = \frac{\text{عدد المستويات}}{3} = \frac{\text{وبذلك يكون المستوى منخفض من}}{2.33 - 1} \text{ ويكون المستوى المتوسط من} \frac{3.67 - 2.34}{5.00 - 368} \text{ ويكون المستوى المرتفع من}$$

وطُبقت المعادلة نفسها لتحديد درجة تفويض السلطة للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم .

ثامناً: المعالجة الإحصائية .

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لتعرّف دلالة قيمة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية وفقاً لمتغيرات الدراسة : الإختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة.
- أُستخدم معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ - ألفا لإيجاد ثبات أدواتي الدراسة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمّن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
3	تطوير إجراءات العمل الإداري	3.47	0.54	1	متوسطة
2	فهم إجراءات العمل الإداري	3.41	0.61	2	متوسطة
4	تحسين إجراءات العمل الإداري	3.32	1.12	3	متوسطة
1	تحديد إجراءات العمل الإداري	3.18	0.76	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	0.53		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع المجالات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.18 - 3.47)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تطوير إجراءات العمل الإداري، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.54)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال فهم إجراءات العمل الإداري بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال تحسين إجراءات العمل الإداري بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.12)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تحديد إجراءات العمل الإداري بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.76).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج كما يأتي :

1. مجال تطوير إجراءات العمل الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تطوير إجراءات العمل الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإستخدام
30	يعمل المدير على تقليل الأخطاء في العمل الإداري.	3.89	0.78	1	مرتفعة
34	يحرص المدير على تقديم الخدمة بشكل أسرع.	3.88	1.06	2	مرتفعة
35	يؤمن المدير بمشاركة العاملين في عملية التخطيط والإفادة من أنماط التفكير الابتكاري لديهم.	3.86	1.23	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.85	3.79	يساعد المدير على ضبط وقت إنجاز العمل الإداري.	29
مرتفعة	5	1.19	3.68	يراعي المدير التخطيط للتطوير من خلال تبني رؤية تجسد عملية صنع القرارات.	27
مرتفعة	5	1.13	3.68	يسهم المدير في إيجاد جو من الرغبة والثقة بين العاملين في المدرسة.	37
متوسطة	7	0.84	3.62	يقدم المدير أبدال الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين ورؤساء الأقسام.	36
متوسطة	8	1.28	3.36	يحرص على تدريب المعلمين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.	39
متوسطة	9	1.43	3.22	يوظف المدير أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إرسال الكتب المدرسية بالبريد الإلكتروني.	28
متوسطة	9	1.13	3.22	يسعى المدير على سهولة التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية.	38
متوسطة	11	1.25	3.07	يعمل المدير على تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في العمل.	33
متوسطة	12	1.38	3.03	يحلل المدير العلاقة مع الطلبة التي يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	32
متوسطة	13	1.40	2.82	يسعى المدير لتحقيق السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة.	31
متوسطة		0.54	3.47	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (6) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال "تطوير إجراءات العمل الإداري" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.82 - 3.89)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "يعمل المدير على تقليل الأخطاء في العمل الإداري"، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (34) التي تنص على "يحرص المدير على تقديم الخدمة بشكل أسرع" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32)

التي تنص على "يحلل المدير العلاقة مع الطلبة التي يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.38)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يسعى المدير لتحقيق السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة" بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.40) وبدرجة متوسطة.

2. مجال فهم إجراءات العمل الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال فهم إجراءات العمل الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
15	يدعم المدير مبدأ التفويض في اتخاذ القرار.	3.73	1.08	1	مرتفعة
20	يركز المدير على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الأعمال.	3.71	0.92	2	مرتفعة
24	يعمل المدير على إيجاد جو من الثقة بين العاملين في المدرسة.	3.70	1.10	3	مرتفعة
16	يعمل المدير على إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة.	3.51	0.77	4	متوسطة
25	يدعم المدير التواصل غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في المدرسة.	3.50	1.35	5	متوسطة
26	يسعى المدير الى بناء هيكل تنظيمي للمدرسة يساعد على سرعة الاتصال الإداري المتنوع.	3.46	1.03	6	متوسطة
19	يسعى المدير للاتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم.	3.45	1.18	7	متوسطة

متوسطة	8	1.18	3.40	يسهم المدير في وضع الخطط الإدارية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.	17
متوسطة	9	0.84	3.33	يركز المدير على إيجاد بنية تنظيمية تتحجم فيها الهياكل التنظيمية الرأسية.	14
متوسطة	10	1.23	3.24	يطبق المدير مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى أداء المعلمين في المدرسة.	23
متوسطة	11	1.04	3.20	يحدد المدير اللقاءات الشهرية مع المجتمع المحلي للمدرسة لتدريبه على المهارات الحياتية.	18
متوسطة	12	1.33	3.19	يوجه المدير العاملين لتنظيم برامج توعية لحل مشكلات الطلبة تربوياً.	22
متوسطة	13	1.41	2.93	يتبنى المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.	21
متوسطة		0.61	3.41	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال " فهم اجراءات العمل الاداري " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.61)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 - 2.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "يدعم المدير مبدأ التفويض في اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على "يركز المدير على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الأعمال" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على "يوجه المدير العاملين لتنظيم برامج توعية لحل مشكلات الطلبة تربوياً" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.33)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "يتبنى المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.41) وبدرجة متوسطة.

3. مجال تحسين إجراءات العمل الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحسين إجراءات العمل الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
41	يحرص المدير الحفاظ على سمعة طيبة للمدرسة.	3.45	1.44	1	متوسطة
47	يوفر المدير البيانات والمعلومات في المدرسة التي تؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة .	43.4	1.45	2	متوسطة
43	يسهم المدير في تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام العمل المدرسي.	3.36	0.90	3	متوسطة
45	يعمل المدير على مرونة الإلتزام بخطوات العمل تبعاً لطبيعة ظروف المدرسة.	3.36	1.28	3	متوسطة
49	يسعى المدير لنشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	3.36	0.90	3	متوسطة
51	يقوم المدير بوضع خطط بديلة للتعامل مع المواقف الطارئة .	3.36	1.28	3	متوسطة
42	يهتم المدير بتقليل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.	3.32	1.44	7	متوسطة
48	يتبنى المدير أهداف نوعية لتحسين جودة العمل من خلال تقويم نتائج التعليم.	3.32	1.44	7	متوسطة
40	يسعى المدير الى تقديم خدمة عالية الجودة لصالح الطلبة.	3.27	1.25	9	متوسطة
46	يدعم المدير عمليات التغيير باستخدام تقنيات متطورة.	3.27	1.25	9	متوسطة
44	يراقب المدير سير العمل لتحقيق جودة الأداء في المدرسة.	3.23	1.13	11	متوسطة

متوسطة	12	1.13	3.22	يقوم المدير باختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.	50
متوسطة		1.12	3.32		الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (8) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال "تحسين إجراءات العمل الإداري" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري (1.12)، وجاءت الفقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 3.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) التي تنص على "يحرص المدير الحفاظ على سمعة طيبة للمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.44)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (47) التي تنص على "يوفر المدير البيانات والمعلومات في المدرسة التي تؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.45)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على "يراقب المدير سير العمل لتحقيق جودة الأداء في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (50) التي تنص على "يقوم المدير باختيار الإستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.13).

4. مجال تحديد إجراءات العمل الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد إجراءات العمل الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
13	يقلل المدير من ازدواجية العمل.	3.72	1.18	1	مرتفعة
9	يراقب المدير المراحل الزمنية لتطبيق الخطط الاستراتيجية المحددة مسبقاً.	3.65	0.87	2	متوسطة
12	يركز المدير على التوجيه الإيجابي البناء.	3.57	1.27	3	متوسطة
10	يرتب المدير الأولويات التي تدعم القرارات التربوية.	3.54	0.94	4	متوسطة
11	يراعي المدير الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق العمليات الإدارية.	3.10	1.11	5	متوسطة
8	يستخدم المدير أساليب متنوعة في الرقابة.	3.09	1.13	6	متوسطة
1	يقوم المدير بوضع خطة استراتيجية بطريقة واضحة .	3.08	1.26	7	متوسطة
5	يحدد المدير نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم الجهود الفردية والجماعية.	3.01	1.24	8	متوسطة
6	يوضح المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقويم الأداء على أكثر من مصدر.	2.99	1.13	9	متوسطة
7	يحدد المدير نقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة.	2.99	1.20	9	متوسطة
4	يحرص المدير على تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة لحل المشكلات التربوية.	2.96	1.21	11	متوسطة
2	يضع المدير التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	2.92	1.32	12	متوسطة
3	يقدم المدير وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالتها.	2.78	1.45	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	0.76		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد اجراءات العمل الاداري كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة كانت بدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.78 - 3.72)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يقلل المدير من ازدواجية العمل"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على "يراقب المدير المراحل الزمنية لتطبيق الخطط الاستراتيجية المحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على "يضع المدير التخطيط الاستشرافي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة" بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.32)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يقدم المدير وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالتها" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.45) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من

وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتب لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التفويض
19	تفويض المدير للمعلمين يسهم في تطويرهم .	3.63	1.37	1	متوسطة
20	تفويض المدير للمعلمين يزيد من مستوى رضاهم عن العمل.	3.59	1.41	2	متوسطة
21	تفويض المدير للمعلمين يسهم في تدريبهم للقيام بمهام جديدة.	3.48	1.38	3	متوسطة
29	يفوض المدير أحد المعلمين بالإشراف على استخدام الاجهزة والمعدات التعليمية .	3.46	1.20	4	متوسطة
25	يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة .	3.42	1.27	5	متوسطة
28	يفوض المدير أحد المعلمين بدراسة حالات غياب الطلبة لمعالجتها وفقاً لقوانين المدرسة وأنظمتها.	3.41	1.20	6	متوسطة
26	يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة .	3.36	1.36	7	متوسطة
27	يفوض المدير أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة.	3.32	1.25	8	متوسطة
31	يكلف المدير أحد المعلمين للقيام بحفظ النظام في المدرسة.	3.24	1.62	9	متوسطة
22	يتفق المدير مع المعلمين على مستوى الصلاحية التي ستفوض إليهم .	3.18	1.40	10	متوسطة
33	يفوض المدير اللجنة الصحية لمتابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة ومرافقها.	3.12	1.40	11	متوسطة
32	يفوض المدير للجنة المكتبية القيام بشراء ما يلزم من كتب (تثقيفية و إثرائية للطلبة) .	3.08	1.37	12	متوسطة
37	يفوض المدير أحد المعلمين القيام بحفظ الملفات التي تخص الطلبة .	3.07	1.52	13	متوسطة

متوسطة	14	1.33	3.05	تفويض المدير للمعلمين يشجع على تحمل المسؤولية .	18
متوسطة	15	1.28	3.00	يفوض المدير المرشد الاجتماعي بمتابعة سلوك الطلبة لإرشادهم.	38
متوسطة	16	1.24	2.96	يكلف المدير أحد المعلمين من ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.	30
متوسطة	17	1.40	2.94	يفوض المدير احد المعلمين مهمة إعداد الجدول المدرسي .	35
متوسطة	18	1.33	2.91	يفوض المدير مربي الصف بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي .	39
متوسطة	19	1.28	2.86	يقوم المدير بإنجاز الأعمال بنفسه .	36
متوسطة	20	1.36	2.84	يمنح المدير المعلمين وقتاً كافياً لإنجاز المهام المفوضة إليهم .	23
متوسطة	21	1.60	2.79	يتيح التفويض للمعلمين فرصة لإظهار مقدراتهم الإدارية .	12
متوسطة	21	1.32	2.79	يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي .	24
متوسطة	23	1.06	2.77	يعهد المدير الى احد المعلمين الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية.	34
متوسطة	24	1.55	2.76	يفوض المدير بعض المعلمين لمتابعة أمور الصيانة في المدرسة .	13
متوسطة	25	1.46	2.67	يشعر المدير المعلمين بأنهم موضع ثقة المدير.	11
متوسطة	26	1.42	2.63	يساعد تفويض المدير لبعض صلاحياته على إعداد المعلمين لكي يكونوا قادة المستقبل.	17
متوسطة	27	1.26	2.50	تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يؤدي الى قيامهم بعملهم بحماس.	15
متوسطة	28	1.45	2.44	يمنح المدير الصلاحيات الكافية للآخرين عند تفويضهم القيام بالمهام .	5
متوسطة	28	1.37	2.44	تفويض السلطة من المدير للمعلمين يحد من مظاهر الروتين.	14
متوسطة	30	1.11	2.41	يحدد المدير المهام التي تفوض للآخرين شفويًا .	4

متوسطة	30	1.28	2.41	ضعف رغبة المدير في التفويض .	10
متوسطة	30	1.20	2.41	يحقق تفويض السلطة من المدير مزايا عديدة لصالح المدرسة .	16
متوسطة	33	1.38	2.37	يحدد المدير المهمات التي تفوض للأخرين كتابياً .	2
متوسطة	34	1.32	2.36	يسمح المدير للمفوض إليهم حرية التصرف بتقديم الأمور.	7
منخفضة	35	1.24	2.31	يشعر المدير بضعف مكانته عندما يفوض بعض سلطاته .	8
منخفضة	36	1.33	2.30	يتمتع المعلمون بفرصة المشاركة في صنع القرارات.	3
منخفضة	37	1.33	2.26	يقوم المدير بمراقبة الأعمال التي يؤديها الأفراد المفوضة إليهم السلطة .	6
منخفضة	38	1.18	2.25	يفوض المدير السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة من الوزارة.	1
منخفضة	39	1.23	2.21	يعرف المعلمون حدود السلطات المفوضة إليهم.	9
متوسطة		0.82	2.85	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.85) بانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.21 - 3.63)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على "تفويض المدير للمعلمين يسهم في تطويرهم"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على "تفويض المدير للمعلمين يزيد من مستوى رضاهم عن العمل" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.41) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يفوض المدير السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة من الوزارة" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "يعرف المعلمون حدود السلطات المفوضة إليهم" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة منخفضة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) يبين هذه النتائج:

الجدول (11)

معامل الارتباط بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تفويض السلطة	المجال	
0.160**	معامل الارتباط	تحديد إجراءات العمل الإداري
0.003	مستوى الدلالة	
0.072	معامل الارتباط	فهم إجراءات العمل الإداري
0.186	مستوى الدلالة	
0.079	معامل الارتباط	تطوير إجراءات العمل الإداري
0.146	مستوى الدلالة	
0.158**	معامل الارتباط	تحسين إجراءات العمل الإداري
0.003	مستوى الدلالة	
0.136*	معامل الارتباط	اسلوب الهندسة الإدارية
0.012	مستوى الدلالة	

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.003$)

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.136) وبمستوى دلالة (0.012)

لدرجة الكلية . وكذلك في مجالي "تحديد اجراءات العمل الإداري"، و"تحسين اجراءات العمل الإداري"، إذ بلغت قيمتا معامل الارتباط (0.16) و (0.158) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.003$) على التوالي. بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالين الآخرين وتفويض السلطة .

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تعزى لمتغيرات : الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، واختبار "ت" (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد اجراءات العمل الإداري	ذكر	151	3.18	0.75	0.070	0.944
	انثى	190	3.19	0.77		
فهم اجراءات العمل الإداري	ذكر	151	3.29	0.61	3.325	*0.001
	انثى	190	3.51	0.59		
تطوير اجراءات العمل الإداري	ذكر	151	3.52	0.52	1.568	0.118
	انثى	190	3.43	0.55		
تحسين اجراءات العمل الإداري	ذكر	151	3.47	1.06	2.235	*0.026

		1.16	3.20	190	انثى	الدرجة الكلية
0.599	0.527	0.47	3.36	151	ذكر	
		0.58	3.33	190	انثى	

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.527) وبمستوى دلالة (0.599) وكذلك في المجالين (تحديد إجراءات العمل الإداري، تطوير إجراءات العمل الإداري)، بينما وجد فرقان دالان إحصائياً في المجالين الآخرين، فقد بلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال "فهم إجراءات العمل الإداري" (-3.325) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) ولصالح الإناث بدليل إرتفاع متوسطاتهن الحسابية، بينما بلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال "تحسين إجراءات العمل الإداري" (-2.235) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.026$) ولصالح الذكور بدليل إرتفاع متوسطاتهم الحسابية .

2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.70	3.13	163	أقل من 5 سنوات	تحديد إجراءات العمل الإداري
0.70	3.05	96	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.88	3.45	82	10 سنوات فأكثر	
0.76	3.18	341	المجموع	
0.63	3.46	163	أقل من 5 سنوات	فهم إجراءات العمل

0.49	3.27	96	من 5-أقل من 10 سنوات	الإداري
0.67	3.48	82	10 سنوات فأكثر	
0.61	3.41	341	المجموع	
0.50	3.55	163	أقل من 5 سنوات	تطوير إجراءات العمل الإداري
0.54	3.29	96	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.58	3.52	82	10 سنوات فأكثر	
0.54	3.47	341	المجموع	
1.10	3.48	163	أقل من 5 سنوات	تحسين إجراءات العمل الإداري
1.08	3.06	96	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.17	3.32	82	10 سنوات فأكثر	
1.12	3.32	341	المجموع	
0.49	3.40	163	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.51	3.17	96	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.59	3.44	82	10 سنوات فأكثر	
0.53	3.35	341	المجموع	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.17)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة
في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد اجراءات العمل الاداري	بين المجموعات	7.838	2	3.919	7.032	*0.001
	داخل المجموعات	188.383	338	0.557		
	المجموع	196.221	340			
فهم اجراءات العمل الاداري	بين المجموعات	2.633	2	1.317	3.615	*0.028
	داخل المجموعات	123.083	338	0.364		
	المجموع	125.716	340			
تطوير اجراءات العمل الاداري	بين المجموعات	4.212	2	2.106	7.433	*0.001
	داخل المجموعات	95.775	338	0.283		
	المجموع	99.987	340			
تحسين اجراءات العمل الاداري	بين المجموعات	10.306	2	5.153	4.183	*0.016
	داخل المجموعات	416.384	338	1.232		
	المجموع	426.690	340			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.228	2	2.114	7.760	*0.001
	داخل المجموعات	92.082	338	0.272		
	المجموع	96.310	340			

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (7.760)، وبمستوى دلالة (0.001)، وكذلك في جميع المجالات. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (15) يبين ذلك .

الجدول (15)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات	أقل من	من 5-أقل من
تحديد إجراءات العمل الإداري	10 سنوات فأكثر	3.45	3.45	3.13	3.05
	أقل من 5 سنوات	3.13	-	0.32*	0.08
	من 5-أقل من 10 سنوات	3.05	-	-	-
فهم إجراءات العمل الإداري	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات	أقل من	من 5-أقل من
	10 سنوات فأكثر	3.48	3.48	3.46	3.27
	أقل من 5 سنوات	3.46	-	0.02	0.19*
	من 5-أقل من 10 سنوات	3.27	-	-	-
تطوير إجراءات العمل الإداري	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من	10 سنوات	من 5-أقل من
	أقل من 5 سنوات	3.55	3.55	3.52	3.29
	10 سنوات فأكثر	3.52	-	0.03	0.26*
	من 5-أقل من 10 سنوات	3.29	-	-	-
تحسين إجراءات العمل الإداري	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من	10 سنوات	من 5-أقل من
	أقل من 5 سنوات	3.48	3.48	3.32	3.06
	أقل من 5 سنوات	3.48	-	0.16	0.42*

*0.26	-		3.32	10 سنوات فأكثر	
-			3.06	من 5-أقل من 10 سنوات	
من 5-أقل من	أقل من	10 سنوات	المتوسط	الخبرة	الدرجة الكلية
3.17	3.40	3.44	الحسابي		
*0.27	0.04	-	3.44	10 سنوات فأكثر	
*0.23	-		3.40	أقل من 5 سنوات	
-			3.17	من 5-أقل من 10 سنوات	

* الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (15) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) في الدرجة الكلية وفي مجال تطوير العمل الإداري، ومجال تحسين العمل الإداري و مجال فهم العمل الإداري.
- ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) وفئة (أقل من 5 سنوات) في مجال تحديد العمل الإداري

3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار "t-test" ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، واختبار "t-test"، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد اجراءات العمل الاداري	بكالوريوس	255	3.02	0.64	7.552	*0.000
	دراسات عليا	86	3.68	0.86		
فهم اجراءات العمل الاداري	بكالوريوس	255	3.37	0.55	2.390	*0.017
	دراسات عليا	86	3.55	0.73		
تطوير اجراءات العمل الاداري	بكالوريوس	255	3.43	0.52	2.231	*0.026
	دراسات عليا	86	3.58	0.60		
تحسين اجراءات العمل الاداري	بكالوريوس	255	3.27	1.13	1.381	0.168
	دراسات عليا	86	3.47	1.09		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	255	3.27	0.48	4.630	*0.000
	دراسات عليا	86	3.57	0.61		

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-4.630) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية ولصالح فئة "دراسات عليا" كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في ثلاثة مجالات هي (تحديد إجراءات العمل الإداري، وفهم إجراءات العمل الإداري، وتطوير إجراءات العمل الإداري) ولصالح فئة دراسات عليا بدليل ارتفاع المتوسطات

الحسابية لأصحاب هذه الفئة . ولم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال "تحسين إجراءات العمل الإداري"، إذ بلغت قيمة "ت" (1.381).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	151	2.96	0.83	2.178	*0.030
انثى	190	2.77	0.80		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.178) وبمستوى دلالة (0.030)، إذ كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة .

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	163	2.86	0.84
من 5-أقل من 10 سنوات	96	2.80	0.66
10 سنوات فأكثر	82	2.88	0.94
المجموع	341	2.85	0.82

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.88)، وجاء اصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (2.80)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19).

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	328.	2	0.164	0.243	0.784
داخل المجموعات	228.311	338	0.675		
المجموع	228.639	340			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.243)، وبمستوى دلالة (0.784).

3. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للسلطة، واختبار "ت" (t-test)، تبعا

لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	255	2.79	0.72	2.582	*0.010
دراسات عليا	86	3.05	1.04		

تشير النتائج في الجدول (20) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.582) وبمستوى دلالة (0.010)، وكان الفرق لصالح فئة دراسات عليا بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية لأصحاب هذه الفئة .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على "مادرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري (0.53)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تصور أفراد العينة أن إدراك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأهمية "تحديد إجراءات العمل الإداري" على مستوى المدرسة ولا سيما في إتباع أسلوب الهندسة الإدارية في عملية التحديد، انطلاقاً من أهمية هذه العملية وضرورتها للعمل الإداري التربوي. وربما تعود هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بمجال "فهم إجراءات العمل الإداري" وبوصفه وظيفة إدارية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، إذ من خلالها يتم توزيع الأدوار والمهام، وينظم سير العمل داخل المدرسة، وبخاصة إذا ما تم فهم الوظيفة وأدائها من منظور الهندسة الإدارية. إلا أن عمليات الفهم هذه بحاجة إلى دعم لترتقي درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من المتوسط إلى المرتفع. وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية ينظرون إلى الفهم بأنه وسيلة إيجابية يمكن اعتمادها في تحقيق أهداف المدرسة. إذ يحتل "تطوير إجراءات العمل الإداري" أهمية استثنائية عندما يأتي في إطار الهندسة الإدارية، لا سيما عندما يكون منصباً على كيفية إنجاز المهام والأعمال المنوطة بالمعلمين، وقد تعني هذه النتيجة أن هناك شبه إجماع لمديري المدارس ومديراتها على وجود تحديث للممارسات الإدارية، وربما جاءت هذه النتيجة لإهتمام مديري المدارس الثانوية "بتحسين إجراءات العمل الإداري" الذي يعد أحد المجالات المهمة

في أي عمل إداري لأية منظمة، ويحتل هذا المجال أهمية خاصة في المدارس بوصفه الجهة المسؤولة لإرتباطه بإعداد الجيل الجديد، وتزداد أهمية هذه العملية عندما تكون ضمن إطار الهندسة الإدارية، مما قد يزيد في تحقيق مخرجات أفضل للعملية التربوية .

أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة الأربعة فكانت المناقشة لها على النحو الآتي:

1. مجال تطوير إجراءات العمل الإداري:

أظهرت نتائج الجدول (6) ، أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال " تطوير اجراءات العمل الاداري" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.54)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توجيه مديري المدارس العاملين نحو العمل بروح الفريق، مما يدعم تبادل الخبرات من خلال ما يوفره العمل الجماعي التعاوني من سهولة الإتصال بين العاملين في المستويات كافة، ليوجه مسار عملهم وفهمه. وربما جاءت هذه النتيجة بسبب اهتمام مديري المدارس بالفهم القائم على تقديم الخبرات الناجحة لتكون عملية إيجابية بناءة، وهذا الفهم يطمئن المهتمين بالإدارات المدرسية، إلى وجود وعي إداري، وأن هناك تركيز كبير لرؤية المدرسة حول تحسين نوعية المخرجات التعليمية، بإعتبار الطلبة محور هذه الرؤية المدرسية. فضلاً عن تشجيعهم للبحث العلمي للحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة مما قد يوفر فرصاً بناءة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي المديرين لتوفير نظام معلومات خاص بالعملية التربوية، إذ لا يمكن تحقيق أي إنجاز ناجح وفعال إلا إذا تم تطوير إجراءات يستند إليها العمل الإداري التربوي .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الديين (2012) ودراسة حنون (2010)، واختلفت مع دراسة العتري (2004) ودراسة بني عيسى (2009).

2. مجال فهم إجراءات العمل الإداري:

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال " فهم إجراءات العمل الإداري " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.61)، وقد تعزى

هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس الثانوية لأنشطة العاملين وأعمالهم ومتابعة تنفيذ الخطط والقرارات المتخذة، فضلاً عن تعدد أساليب الرقابة وأدواتها التي يستخدمونها نوعياً وكمياً. وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وضوح معايير فهم إجراءات العمل الإداري، مع العمل على إتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود إختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة للأداء مع الحرص على موضوعية عملية التقويم للعاملين، والحرص على تطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة في ضوء الأسباب أو المعوقات التي أظهرتها العمليات الإدارية. وربما جاءت هذه النتيجة لأن مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان يعتمدون نظام رقابة يتصف بالمرونة، من خلال العمل بروح النظام وليس حرفيته وفي ضوء متطلبات العمل المدرسي والتغير الذي يطرأ داخل المدرسة. أو لأن مدير المدرسة يعمل على متابعة الخطط الدراسية اليومية والفصلية والسنوية التي يعدها المعلمون، وكيف يقوموا بتنفيذها من خلال الزيارات الصفية المتتابعة التي يقوم بها بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في المدرسة. وقد يستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس بعد أن شخصوا نقاط الضعف لدى المعلمين، يعملون على توجيههم للتخلص من هذه السلبيات في الأداء.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الديين (2013)، ودراسة بني عيسى (2009) واختلفت مع دراسة العتربي (2004) ودراسة حنون (2010).

3. مجال تحسين إجراءات العمل الإداري:

أشارت النتائج في الجدول (8) الى أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال "تحسين اجراءات العمل الاداري" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري (1.12)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتبعون إجراءات ناجحة لتحسين الأعمال بين العاملين من خلال تحديد نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتحسين الجهود الفردية، والجماعية. والتنوع في استخدام أساليب الإتصال الإداري، ومراعاة مقدرات المعلمين ومهاراتهم عند توزيع المهمات مع الحرص على بناء التفاعل بينهم. وربما تنسب هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قد يفوضون بعض السلطات للمعلمين وفق اختصاصاتهم سعياً للتحسين المستمر للإجراءات الإدارية والتقليل من الأخطاء في العمل قدر الإمكان. وحتى يتم الإرتقاء بأداء مديري المدارس نحو المستوى المرتفع لا

بد لهم من تبني أسلوب فرق العمل لمناقشة خطة تطوير العمل وتقديم حلول إجرائية لمعالجة مشكلات المدرسة والعاملين فيها وتقديم الدعم اللازم لتجاوز هذه المشكلات وحلها.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الديين (2013)، واختلفت مع دراسة العتربي (2004) ودراسة بني عيسى (2009).

4. مجال تحديد إجراءات العمل الإداري:

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد إجراءات العمل الإداري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.76)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الخاصة لديهم المقدرة على وضع خطط بديلة للتعامل مع الظروف الطارئة التي تتعرض لها مدارسهم، أو لأن مديري المدارس لديهم رؤى مستقبلية واضحة لما ستكون عليه مدارسهم، مما يشجعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة التربوية، وحث المعلمين على القيام بواجباتهم بالشكل المطلوب، وربما جاءت هذه النتيجة بسبب ربط المديرين بين ماضي مدارسهم وما وصلت إليه تلك المدارس الآن، والنظرة المستقبلية لها. وهذا الربط قد يسهل وضع خطة تربوية على مستوى المدرسة يمكن أن تتجح في تحقيق أهدافها لتضمينها أحداث الماضي والحاضر، التي من شأنها أن تزيد الرؤية وضوحاً، والعمل إقداماً، والأهداف تحقيقاً. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى اهتمام المديرين بتحقيق التنمية المهنية الإدارية من خلال مواكبة المستجدات في الفكر الإداري وتحديث مسار العمل وتفعيل التكنولوجيا لخدمة العمليات التخطيطية في الإدارة. فضلاً عن الإهتمام بالخطط البديلة للتعامل مع الأزمات مع مراعاة ما يتوافر من إمكانيات مادية وبشرية متاحة لتحقيق التطوير.

هذا وانفقت هذه النتيجة مع دراسة بني عيسى (2009)، ودراسة الديين (2013)، ودراسة الخطيب (2013) واختلفت مع دراستي العتربي، (2004) وحنون (2010).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت النتائج في الجدول (10) الى أن درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة ، من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.85) بانحراف معياري (0.82)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يتبنوا أساليب جديدة في العمل بدلاً من الأساليب التقليدية، بهدف تحقيق نتيجة أفضل للمدرسة، ولذلك فهم يبذلون جهداً كبيراً من أجل اكتساب المهارات الضرورية للعمل في ضوء التغيير المطلوب ، وأن عملية تفويض السلطة تسهم بشكل فاعل في تقوية العلاقات بين العاملين ، إذ يعد تفويض السلطة من العوامل الرئيسة في تنمية المهارات الإنسانية بين العاملين والمهارات القيادية لدى المرؤوسين و رفع مستوى مهارة تنظيم الوقت وإدارته، فضلاً عن العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز ظهور قادة جدد في المستقبل، والإعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع، وفرصة إعداد جيل جديد من القادة ويعطي للعاملين حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد، ويحسن جودة القرارات نتيجة للإقتراب من مصدر المشكلة، ويجسر الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويوفر احتياطياً " ممارساً على العمل للإفادة منه في الحالات الطارئة ، ويدعم القوة الشخصية للرئيس وزيادة نفوذه داخل المدرسة.

ويعمل التفويض على تخفيف العبء عن المدير، وبالتالي فإنه يجد أمامه متسعاً من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره في إنجاز أشياء كثيرة مهمة ضمن نطاق مسؤوليته، وأن نظام التفويض يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة، فهو ميدان لنقل مهارات الإدارة بحيث يوفر قادة المستقبل للمدرسة، كما يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز العاملين، و شحن الروح المعنوية لديهم، لأن المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من العاملين بعض الصلاحيات، فإنه يعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه في كثير من الأحيان ببذل قصارى جهده لإثبات وجوده وكفاءته، وإن ذلك يسهم في توليه المناصب الإدارية القيادية في المستقبل، و يعد نظام التفويض بمثابة المتنفس للمدير، وذلك لأن من شأن هذا النظام أن يقلل من الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، وبالتالي فإن ذلك يسهم في تقليل الضغوط النفسية التي يشعر

بها المدير، ومن ثم إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة، ويوفر نوعاً من الإدارة يتصف بالمقدرة على ضبط الأمور الأخرى، والسيطرة عليها، نتيجة لتخفيف العبء عنه، وبالتالي سيسمح له ذلك بحصر الأمور الأخرى، والسيطرة على مختلف جوانبها ومتابعتها بدقة أكثر مما مضى.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو معمر (2009) ودراسة الحوراني (2013) ودراسة أبودية (2012) وإختلفت مع دراسة ذياب (2004) ودراسة دويكات (2000) ودراسة ناجي (2005).

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة"؟

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة تفويضهم للسلطة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.136) وبمستوى دلالة (0.012) للدرجة الكلية . وكذلك في مجالي "تحديد إجراءات العمل الإداري"، " وتحسين إجراءات العمل الإداري"، إذ بلغت قيمتا معامل الارتباط (0.16) و (0.158) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.003)$ على التوالي . بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالين الآخرين وتفويض السلطة .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما توفره الهندسة الإدارية من بيئة مناسبة لتحقيق تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، إذ تعد أحد الأساليب الإدارية الناجحة في التطوير والتجديد، وذلك من خلال طرح أفكار وإستراتيجيات حديثة ومبتكرة ، ووضع سياسات تحقق التطور السريع والمنشود ، وهذه عمليات واسعة تحتاج إلى قرارات شجاعة وتتطلب تضافر الجهود وتنسيق الأدوار بين من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ الهندسة الإدارية وتنتج عنها المبادأة بالأفكار الجديدة والمجازفة مما قد يدعم عملية تفويض السلطة وهي من العمليات المستمرة في العمل الإداري والتي تتداخل مع العمليات الإدارية الأخرى، في كل خطوة يقومون بها على صعيد حياة العمل في المدرسة ، إذ يعد تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمثابة الفلسفة والأسلوبين الإداري

والقيادي اللذين يترتب عليهما الإحساس بالثقة والراحة النفسية، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والمشاركة الجماعية وارتفاع فاعلية اتخاذ القرارات، ويعد من المظاهر الناجحة، والذي ينعكس إيجاباً على تسهيل العمل، والسرعة في الإنجاز، والثقة بالنفس.

أما النتيجة التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في "فهم إجراءات العمل الإداري" في ضوء الهندسة الإدارية، وفي مجال "تطوير إجراءات العمل الإداري"، فقد تفسر هذه النتيجة بأن كلا المجالين يرتبطان بعمل المدير، لأن من إحدى مهماته الأساسية معرفة إجراءات العمل الإداري وفهمها من أجل تطبيقها بالشكل الصحيح.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.527) وبمستوى دلالة (0.599) وكذلك في المجالين (تحديد إجراءات العمل الإداري، وتطوير إجراءات العمل الإداري)، بينما وجد فرقاً ذات دلالة إحصائية في المجالين الآخرين، فقد بلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال "فهم إجراءات العمل الإداري" (-3.325) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) ولصالح الإناث بديل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، بينما بلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال "تحسين إجراءات العمل الإداري" (-2.235) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.026$) ولصالح الذكور بديل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

وتعزى نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستجابة بين الجنسين في المجالين (تحديد إجراءات العمل الإداري، تطوير إجراءات العمل الإداري) إلى أن كلا الجنسين من المديرين، والمديرات، يتبعون التعليمات والقوانين نفسها، الصادرة من وزارة التربية والتعليم، كما أنهم يتلقون التدريب نفسه، لذلك فإن العمليات الإدارية التي يمارسونها، غالباً ما تتشابه، وكذلك فإن كلا من

المديرين والمديرات يخضعون لمعايير التوظيف نفسها، ويتعرضون للمتغيرات المادية والإدارية والفنية نفسها.

أما بالنسبة لأرتفاع المتوسط الحسابي لصالح إناث في مجال "فهم اجراءات العمل الاداري" فقد تعزى هذه النتيجة الى زيادة حرص الإناث على الفهم والإستيعاب لأجراءات العمل الإداري وذلك لتفادي الوقوع بالخطأ ولإثبات مقدرتهن على تحسين الإداء وتحقيق مطالب المدرسة وإحتياجاتها مما قد يؤدي الى تحفيزهن للحصول على مناصب إدارية أعلى وبذلك يكن أكثر وعياً في فهم أساسيات العملية الإدارية، أي فهم الوضع الحالي للتنظيم داخل المنظومة التعليمية، ووضع برنامج لتقييم العملية الإدارية، وتعديل الهيكل التنظيمي ، والقيام بوضع إطار لعملية الإتصال الداخلي والخارجي، لتدعيم البرنامج التعليمي.

أما بالنسبة لأرتفاع المتوسط الحسابي لصالح الذكور في مجال "تحسين اجراءات العمل الاداري" فهذه النتيجة قد تعزى الى أن الذكور يسعون دائماً الى تحقيق التحسينات في جميع الأمور سواء أكانت، تحسين الاتصال بين الأفراد، أم تحسين نظم المعلومات، أم ربط المكافآت بالسلوك الجيد، وجعل المدرسة أكثر تركيزاً على الطالب، وإشباع حاجاته ورغباته، و إيجاد مرونة في طبيعة العمل وأدوار المعلمين، وإحداث تحسين في جودة العمليات الإدارية.

وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بني عيسى (2009)، وإختلفت مع دراسة حنون (2010).

2- متغير الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (7.760)، وبمستوى دلالة (0.001)، وكذلك في جميع المجالات. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة الذين مارسوا العمل الإداري لفترة طويلة أصبحوا مهنيين وأكثر مقدرة على ممارسة العمل الإداري بالشكل الصحيح ، كما أنهم يهتمون في أدائهم حتى يثبتوا أنفسهم، للحصول على ترقية إدارية.

وربما يعزى ذلك الى أن معظم مديري المدارس ومديراتها من أصحاب الخبرات، قد مارسوا العمل الإداري وأصبحت لديهم المقدرة على إيجاد التوازن بين الأنشطة والإجراءات الإدارية، وذلك من خلال توفير التدريب المناسب .

وقد يكون أصحاب الخبرة الطويلة أكثر حرصًا ومقدرة على تحقيق الكفاءة في العمل الإداري، ويتصف سلوكهم الإداري بالفاعلية، كما أنهم تعرضوا خلال خدمتهم في العمل الإداري لعدد أكبر من الدورات التدريبية، ويضاف إلى ذلك أنهم أكثر مقدرة على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام في تحسين مناخ المدرسة من خلال توجيه المعلمين والمعلمات وتشجيعهم على الإبداع والأصالة، والرقابة على أدائهم، وتوقيع الجزاءات، والمساءلة ، ومكافأة المبدعين، وتحقيق قنوات اتصال بينهم وبين المعلمين من خلال الجهد الجماعي، وفرق العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2013)، ودراسة الدين (2013) ودراسة حنون (2010) وإختلفت مع دراسة العتربي (2004)، ودراسة بني عيسى (2009).

3-متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (17) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-4.630) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية ولصالح فئة "دراسات عليا" كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في ثلاثة مجالات هي (تحديد إجراءات العمل الإداري ، وفهم إجراءات العمل الإداري ، وتطوير إجراءات العمل الإداري) ولصالح فئة دراسات عليا بدليل إرتفاع المتوسطات الحسابية لأصحاب هذه الفئة . ولم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مجال "تحسين إجراءات العمل الإداري"، إذ بلغت قيمة "ت" (1.381).

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن أصحاب المؤهل العلمي الأعلى أكثر موضوعية في تقييم الواقع ، و أن إلتحاقهم ببرامج الدراسات العليا زادهم وعياً، واطلاعاً، وحكماً على الأمور من منظور علمي، وبالتالي أصبحت لديهم المقدرة على التطوير الإداري، وذلك من خلال دراستهم لعدد من المساقات التي تتضمن التخطيط بأنواعه وموضوعات إدارية متنوعة ذات صلة بطبيعة عملهم الحالي

وهذا ساعد في تحديث معارفهم المهنية والمقدرة على المساعدة في وضع الحلول الجديدة للمشكلات التربوية , والمساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة, وإنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية . والسعي الى التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.

أما في مجال "تحسين إجراءات العمل الإداري" ولم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0-05)$ إذ بلغت قيمة "ت" (1.381) فقد يعزى ذلك إلى أن متغير المؤهل العلمي غير مؤثر في وصف هذا المجال الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية، وهذا قد يعني اتفاق المعلمين على وصف الأسلوب الممارس بغض النظر عن مؤهلهم العلمي, وذلك لحصولهم على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد , لزيادة مقدرات المعلمين وفاعليتهم و فضلاً عن التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية .

وقد أنفقت مع دراسة الخطيب (2013) , وأختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدين (2013) و دراسة حنون (2010) .

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.178) وبمستوى دلالة (0.030)، إذ كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر من الإناث للقيام بالمهام التي تفوض إليهم، وربما أنهم أكثر جرأة في تنفيذ المهام، ويقبلون المهام المفوضة إليهم من غير تذمر ويعملون على تنفيذها بالشكل المطلوب.

أما بالنسبة للإناث فمن الممكن أن يكن أكثر خوفاً ورهبة عن حدوث الأخطاء في حال تفويضهن للسلطة، ومن الممكن أن تكون نسبة التفويض أقل لدى الإناث بسبب ضعف الثقة بإمكاناتهن، وعدم الإعتراف بمقدراتهن، والخوف من المنافسة في نجاح الأعمال، مما يشعرهن بالتعالي على المرؤوسين، فبعض المديرين يظنون أنهم يتفوقون على مرؤوسيهن بالمقدرات والخبرات في معالجة الأمور الإدارية.

وإنفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة دويكات (2000) ودراسة زياب (2004) وإختلفت مع دراسة الحوراني (2012)، ودراسة أبو معمر (2009).

2. متغير الخبرة:

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.243)، وبمستوى دلالة (0.784).

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن متغير الخبرة لم يكن متغيراً مؤثراً في وصف مايقوم به المديرين من ممارسات عند تفويض السلطة للمعلمين والإداريين الآخرين , ويستدل من هذه النتيجة إتفاق المعلمين والمعلمات, ومن جميع فئات الخبرة الثلاث على تقييم أداء مديرهم عند قيامهم بتفويض السلطة إليهم. وربما جاءت هذه النتيجة لأن عملية التفويض تخضع لضوابط وتعليمات موحدة وواضحة , يلتزم المديرين بتطبيقها , وبما أن هذه العملية ذات طبيعة إدارية , لم يكن لمتغير الخبرة أي دور أو تأثير في إختلاف إستجابات أفراد العينة .

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة الحوراني (2012) ودراسة الصغير (2005) واختلفت مع دراسة ذياب (2004) ودراسة دويكات (2000).

3.متغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.582) وبمستوى دلالة (0.010)، وكان الفرق لصالح فئة دراسات عليا بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية لأصحاب هذه الفئة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من حملة شهادة الماجستير فما فوق أكثر معرفة وموضوعية ودقة في تقييم أداء المديرين، نظراً لما حصلوا عليه من موضوعات دراسية ومناقشات علمية في أثناء دراسة الماجستير أو الدكتوراه، مما زاد في مخزونهم العلمي والثقافي والمعرفي، فأصبحوا أكثر دراية بما يجري داخل المدرسة , فالتفويض وسيلة مهمة للتطوير الشخصي والمهني وحافز كبير لتحمل المسؤولية وقبول التوجيه والإرشاد, كما أنه يولد المنافسة الشريفة بين أعضاء أسرة المدرسة ويدفعهم لتطوير ذواتهم ويشجعهم على البحث والتجريب والمبادرة والإبداع . وقد تشير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي له أثر في وصف أداء المدير، إذ كلما حصل المعلمون على مؤهلات علمية، كانوا أكثر معرفة في تقدير السلوك الصادر عن المديرين.

وإنتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ذياب (2004) ودراسة دويكات (2000) وإختلفت مع دراسة الصغير (2005) ودراسة أبو وطفة (2010).

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعليه يوصى بتنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان عن الهندسة الإدارية.
2. أشارت نتائج السؤال الثاني أن درجة تفويض مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للسلطة، من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعليه يوصى بتنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين على ممارسة التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهمات.
3. إجراء دراسات مماثلة عن الهندسة الإدارية تتناول متغيرات غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيق الدراسة عليها.
4. إجراء دراسة عن العلاقة بين أسلوب الهندسة الإدارية ومتغيرات أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، أو الصحة التنظيمية، أو الولاء التنظيمي.
5. إجراء دراسة مماثلة عن تفويض السلطة في مراحل دراسية أخرى .
6. إجراء دراسة مماثلة عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن .

المراجع العربية

- أبو دية، ربي الحشيم (2012). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بير زيت، بير زيت، فلسطين.
- أبو عاشور، خليفه مصطفى (2008). "معوقات الادارة المدرسيه من وجهة نظر مديري المدارس و مديراتها"، مجلة جامعه دمشق للعلوم التربوية، 18(2)، 11-13 .
- أبو معمر، فارس عاشور، الفراء، ماجد، محمد، وادي رشدي، بحر يوسف (2002) الإدارة المفاهيم والممارسات غزة : أفاق للطباعة والنشر .
- أبو وطفة، سماهر مرزوق محمد (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلميه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، أحمد ابراهيم (2011). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة المعمارية الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، أحمد إبراهيم (1998). تحديث الإدارة التعليمية، الاسكندرية: دار المعارف الجديده للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد ابراهيم (2007). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، ط1، القاهرة: : دار المعارف الجديده للنشر والتوزيع.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت : دار النهضة العربية .
- البناء، هالة مصباح (2012). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بني عيسى، هيثم محمد فلاح (2009). مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعة الاردنية، لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد، الاردن.

- توزيع المعلمين حسب المناطق التعليمية في عمان وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي(2014/2015)،

<http://www.moe.gov.jo/NewPages.aspx?PageID=qliri0mp3Aq>

- حامد، سعيد شعبان. (2008). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، دراسة ميدانية ، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، 47،(70)، 253-294.

- حبتور، عبد العزيز صالح (2009) *مبادئ الإدارة العامة* ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الحربي، قاسم عائل(2007) *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل : مداخل جديدة لعالم*

جديد في القرن الحادي والعشرون، عمان : دار الجنادرية للنشر والتوزيع .

- الحريري، رافدة (2008) *مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية*، عمان: دار

المناهج للنشر والتوزيع .

- حريم، حسين(2003). *إدارة المنظمات منظور كلي* .ط1، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حلمي، فؤاد أحمد (2003). "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة

الهندسة " *مجلة التربية*، 6 (8)، 219-293.

- حمادات، محمد حسن محمد (2007). *الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة*، عمان: دار

الحامد للنشر والتوزيع.

- الحمادي، علي (2006). *الطريق إلى التميز*، عمان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع .

- حنفي، محمد طه وعبدالناصر محمد رشاد (2009). "المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية في

التعليم قبل الجامعي في مصر"، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 4 (13)، 1-15.

- حنون، نادية مراد يوسف (2010). *درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة*

العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر

المديرين والمديرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،

فلسطين.

- الحوراني، طارق فواز جمال (2013). **تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخطيب، نور سعد عبدالحميد، (2013). **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، عمان، الأردن.
- خليل، عطا الله (2008). " دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير " ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، عمان : الأردن.
- خميس، آدم محمد وادي (2009) . **أثر تفويض السلطة علي الأداء الإداري : دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**، (رسالة ماجستير غير منشورة). الخرطوم ،السودان.
- دودين، أحمد يوسف (2012). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- دويكات، فيصل عبد الجليل (2000). **نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الديحاني، سلطان غالب . (2009) **الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية، جامعة الكويت على الموقع : <http://www.paaet.edu.kw/old/teacher>**
- الدين، مشاري يوسف (2013). **درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الادارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للابداع الاداري من وجهة نظر المعلمات** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن .

- ذياب، أمجد تركي (2004). *تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الرب، سيد محمد (2009). *موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية*، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- ربيعي، خالد محمد حنفي (2007). *تقويم أساليب إدارة الموارد البشرية لزيادة فعاليته وإعادة هندسة الإدارة نموذج مقترح للتطبيق بالبنوك الإسلامية*، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعه عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الرفاعي، ممدوح (2006). " *إعادة هندسة العمليات الإدارية*". القاهرة: جامعة عين شمس.
- السكارنه، بلال خلف. (2008). *دراسات إدارية معاصرة* . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكارنه، بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري* . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلطان، فهد صالح (2002) . *إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة*. الرياض: مطابع الخالد.
- السلمى، علي (1999). *المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق*، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- سليمان، عرفات عبد العزيز وضحاوي، بيومي محمد (1998) *الإدارة التربوية الحديثة*، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- الشرقاوي، مريم محمد (2006)، *الإدارة المدرسية*، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- الشنواني، صلاح (1999). *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية*، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب.
- صافي، حسن عبدالرحيم (2003). *صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

- الصغير، علي بن سويلم (2005). *واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لمدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصيرفي، محمد (2005). *هندرة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار حورس للطباعة والنشر.*
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). *الإدارة الرائدة ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.*
- الطبيب، أحمد محمد (1999). *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.*
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1990). *"الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي" عمان: الجامعة الأردنية .*
- عاطف، زاهر عبدالرحيم (2011). *الهيكل التنظيمي للمنظمة،(الهندرة)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.*
- عبدالجبار، جميل (1987). *تفويض السلطة الادارية في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن، (الرسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.*
- عبدالرسول، محمود أبو النور (2008). *"تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته"، مجله التربوية، 11 (23)، 233 - 234.*
- عبدالمحسن، توفيق محمد (1997). *تقييم الاداء: مداخل جديدة-لعالم جديد الجودة الشاملة ايزو 9000-ايزو 14000-الهندسة الادارية، القاهرة: دار النهضة العربية.*
- عبود، عبد الغني وحجي، أحمد والصغير، محمد وغانم، أحمد والبهاوشي، السيد (1994) *إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .*
- العتربي، صفاء عبد الرازق (2004). *استخدام أسلوب الهندسة الادارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، بنها، جمهورية مصر العربية.*
- العتيبي، ضرار، (2007) *العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.*
- العجمي، محمد حسين (2008). *إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.*

- عقيلي، عمر وصفي، " *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*"، الطبعة الأولى، عمان : دار وائل للنشر ، 2001 م.
- العمایرة، محمد حسن .(1999). *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العواوده،عاطف(2014).العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارت الأردنية، *دراسات العلوم الإدارية*، 41، (1) 72-73.
- الغريب، شبل بدران، وحسين، سلامه عبدالعظيم، والمليجي، رضا ابراهيم. (2005). *الثقافة المدرسية*. عمان: دار الفكر.
- كرايز، ستيورات (1999). *الريادة الفكرية : صناعه القرن الحادي و العشرين*، ج1 ترجمة حسام الدين زكريا وعبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- كلالدة، ظاهر محمود. (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
- كمال، سفيان (2002). "ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد"، *مجلة جامعه القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (1)*، 28-50.
- كنعان، نواف (2009). " *إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق* "، ط(8)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف(2002). *القيادة الإدارية* ط 2 ، بيروت: دار الثقافة .
- اللوزي، موسى (2002). *التنمية الإدارية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- المبيضين،صفوان (2011). *تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال*، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- مخلوف، سميحة علي محمد (2007). "تقويم الادارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري"، *مجلة كلية التربية، الفيوم*، (7)، 316-315 .
- مربوع، سحر سعيد (2011)، *تطوير العمليات الادارية بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين على ضوء مدخل اعادة الهندسة*، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق (2005) *الإدارة والتخطيط التربوي*، الرياض : مكتبة الرشد للنشر والتوزيع .
- مصطفى، يوسف عبدالمعطي (2002). أنموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي، *مجلة التربية*، 5 (6)، 115-157.
- مقبل، أمل سليم (2003). *درجة إلتزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مهنا، إبراهيم عفيف (2006). *العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ناجي، بسام حسن (2005). *توجه فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها، وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- النعيمي، صلاح (2008)، *الإدارة*، عمان: دار اليازوري للنشر.
- هامر، مايكل، شامبي جيمس (1995). " *إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات : (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة*، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: شركة شعاع للنشر.
- هامر، مايكل، وستيفن، ستانتن (2000). *ثورة إعادة الهندسة- دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية*. ترجمة حسن الفلاحي، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- وزارة التربية والتعليم (2014) *أحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2014-2015)*. عمان , الأردن .

- Abdous.M,Wu.,He.(2008)." A framework for process reengineering in higher education: A case study of distance learning exam scheduling and distribution," *International Review of Research in Open and Distance Learning*,9(3),1-12.
- Ahmad, H., Francis, A. and Zairi, M. (2007). "Business process reengineering: Critical factors in higher education", *Management Journal of Bradford*. 13(3), 451-469
- Antonioni, D. (1999)."What Motivates Middle Managers", *Industrial Management*,41(6),27-31.
- Barker,A.(1997) *How to be abetter decision Maker* London: Kogan LTD.
- Brost,P-(2000)."Shared decision making for better schools", *Principal Leadership*, 1(3),58-63.
- Chiplunkar, C.,Deshmukh. S.G., & Chattopadhyay, R.(2003). Application of principles of event related open systems to business process reengineering,*Computer and Industial Engineering*,45(3),347-374.
- Certo,C.S.(2003) .*Modern management*: Adding digital focus,9th ed. Upper Saddle River, New Jersey:Prentice -Hall.
- Certo,C.S.(1992). *Modern management* : Quality,ethics,and the global environment,5th ed.,Houston,TX: Allyn & Bacon.
 - Dessler, G.(2007). *Management: Principles and Practices for tomorrows leaders*,3rd ed Boston,Houghton Mifflin.
- DavenPort,T.H.(1992).*Process innovation : Reengineering work through information technology* .Boston: Havard Business School Press.
- Freemantle, D. (1997) *superBoss 2 :The new A-Z of managing successfully*,Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Hung,C.-J.(2006). A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satidfaction in kaohsiung area of Taiwan, *DAI-A*,66 (11).
- King, I.R,(1996). The road to continuous improvement : BPR and Project Management, *Industrial Engineering*, 28 (10), 22-27.

- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activities," *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Luthans, F.& Hodgetts, R.(2004) *Business, 2nd ed.*, New York: Mc Graw-Hill.
- Martin, B.-N.&Crossland, B.&Johnson, J.A.(2001) Is there a connection: Teacher empowerment, teachers' sense of responsibility, and student success, *ERIC*, ED460116,SP040473.
- Morris, V.G.& Nunnery, J.A.(1994)-A case study of teacher empowerment in a professional development school, *ERIC*, ED.404293.
- Neill, S. & Sohal, A. (1999) . "Business process reengineering: A review of recent literature", *Technovation*, 19(9), 571-581 .
- Paper, D. & Chang, R. D. (2005). The state of business process reengineering: A search for success factors. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(1), 121-133.
- Raymond. I. and Bergeron, F.(1998) Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context. *Journal of Small Business Management*, 36. (1), 72- 86.
- Straub, J.(1994) *The successful new manager*, New York: Amacom.
- Tennant, C.&Wu, Yi-Chieh,(2005)."The application of business process reengineering in the UK", *The TQM Magazine*, 17(6), 537-545
- Thomas, C .(1997) *Business process reengineering: Myth and reality*, London : Kogan Page .
- Thomas I. & Margaret, T. (2003). Using business process reengineering principles in educational reform. At: (<http://www.engr.iupui.edu/~ho/papers/reeng.html>), *Retreind* on 2014/10/15.

الملحقات

ملحق (1)

استبانة الهندسة الإدارية بصورتها الأولى

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

استبانة آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل / الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف الى تعرف درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لإسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، تتطلب استخدام أداتين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لما نعهده فيكم من سمعة عالية وخبرة ودراية في مجال البحث العلمي، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانتيين المرفقتين، وهما :

الأولى : استبانة للهندسة الإدارية لتعرف واقع التطوير الإداري في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.

الثانية: استبانة تفويض السلطة لمعرفة درجة تفويض المديرين لأعضاء هيئة التدريس بعض الأمور الإدارية.

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والإستفادة من ملاحظاتكم القيمة، ترحو منكم التكرم بقراءة فقرات هاتين الاستبانتيين وإبداء آرائكم بصددھا من حيث مناسبتها أو عدم مناسبتها أو أية ملاحظات أخرى ترونها ضرورية .

ملاحظة:

يقصد بمفهوم الهندسة الإدارية " إعادة التفكير الاساسي،" وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء ."

شاكراة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سلام بسام الحنتولي

أولاً : معلومات عامة : ضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي :

دبلوم

بكالوريوس

الدراسات العليا

3- الخبرة :

أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

أولاً : استبانة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية للمدارس الثانوية الخاصة في عمان :

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	ت
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الأول : تحديد إجراءات العمل الإداري.							
						يقوم المدير بوضع خطة إستراتيجية بطريقة واضحة .	1
						يضع المدير التخطيط الإستراتيجي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	2
						يقدم المدير الوصف دقيق للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالتها.	3
						يحرص المدير على تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة لحل المشكلات التربوية.	4
						يحدد المدير نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم الجهود الفردية والجماعية.	5
						يوضح المدير الإحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقويم الأداء على أكثر من مصدر.	6
						يحدد المدير نقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة.	7
						يستخدم المدير أساليب متنوعة في الرقابة.	8
						يراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطط الإستراتيجية المحددة مسبقاً.	9
						يرتب المدير الأولويات التي تدعم القرارات التربوية.	10
						يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق العمليات الإدارية.	11
						يركز المدير على التوجيه الإيجابي البناء.	12
						يقلل المدير من إزدواجية العمل.	13

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	ت
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الثاني : فهم إجراءات العمل الإداري							
						يركز المدير على إيجاد بيئة تنظيمية تتحجم فيها الهياكل التنظيمية الرأسية.	1
						يدعم المدير مبدأ التفويض في إتخاذ القرار.	2
						يعمل المدير على إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة .	3
						يسهم المدير في وضع الخطط الإدارية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.	4
						يحدد المدير اللقاءات الشهرية مع المجتمع المحلي للمدرسة لتدريبية على المهارات الحياتية.	5
						يسعى المدير للإتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم.	6
						يركز المدير على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الأعمال.	7
						يتبنى المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.	8
						يوجه المدير العاملين لتنظيم برامج توعية لحل مشكلات الطلبة تربوياً.	9
						يطبق المدير مبادئ التعزيز للإرتقاء بمستوى أداء المعلمين في المدرسة.	10
						يعمل المدير على إيجاد جو من الثقة بين العاملين في المدرسة.	11
						يدعم التواصل غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في المدرسة.	12
						يسعى المدير على بناء هيكل تنظيمي للمدرسة تساعد على سرعة الإتصال الإداري المتنوع.	13

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	ت
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الثالث : تطوير إجراءات العمل الإداري							
						يراعي المدير التخطيط للتطوير من خلال تبني رؤية تجسد عملية صنع القرارات.	1
						يوظف المدير أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إرسال الكتب المدرسية بالبريد الإلكتروني.	2
						يساعد المدير على ضبط وقت إنجاز العمل الإداري.	3
						يعمل على تقليل الأخطاء في العمل الإداري.	4
						يسعى المدير لتحقيق السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة.	5
						يحلل المدير العلاقة مع الطلبة التي يتم الإستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	6
						يعمل المدير على تفعيل إستخدام تكنولوجيا التعليم في العمل.	7
						يحرص المدير على تقديم الخدمة بشكل أسرع.	8
						يؤمن بمشاركة العاملين في عملية التخطيط والإفادة من أنماط التفكير الإبتكاري لديهم.	9
						يقدم المدير أبدال الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين ورؤساء الأقسام.	10
						يسهم المدير في إيجاد جو من الرغبة والثقة بين العاملين في المدرسة.	11
						يسعى المدير على سهولة التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية.	12
						يحرص على تدريب المعلمين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.	13

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	ت
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الرابع : تحسين إجراءات العمل الإداري							
						يسعى المدير الى تقديم خدمة عالية الجودة لصالح الطلبة.	1
						يحرص المدير الحفاظ على سمعة طيبة للمدرسة.	2
						يهتم المدير بتقليل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.	3
						يسهم المدير في تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام العمل المدرسي.	4
						يراقب المدير سير العمل لتحقيق جودة الأداء في المدرسة.	5
						يعمل المدير على مرونة الإلتزام بخطوات العمل تبعاً لطبيعة ظروف المدرسة.	6
						يدعم عمليات التغيير بإستخدام تقنيات متطورة.	7
						يوفر المدير البيانات والمعلومات في المدرسة التي تؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة .	8
						يتبنى المدير أهداف نوعية لتحسين جودة العمل من خلال تقويم نتائج التعليم.	9
						يسعى لنشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	10
						يقوم باختيار الإستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.	11
						يقوم المدير بوضع خطط بديلة للتعامل مع المواقف الطارئة .	12

الملحق (2)

استبانة تفويض السلطة بصورتها الأولية

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	ت
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						يفوض المدير السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة من الوزارة.	1
						يحدد المدير المهمات التي تفوض للأخرين كتابياً .	2
						يتمتع المعلمين بفرصة المشاركة في صنع القرارات.	3
						يحدد المدير المهمات التي تفوض للأخرين شفويًا .	4
						يمنح المدير الصلاحيات الكافية للأخرين عند تفويضهم القيام بالمهام .	5
						يقوم المدير برقابة الأعمال التي يؤديها الأفراد المفوضة إليهم السلطة .	6
						يسمح المدير للمفوض إليهم حرية التصرف بتقدير الأمور.	7
						يشعر المدير بضعف مكانته عندما يفوض بعض سلطاته .	8
						يعرف المعلمين حدود السلطات المفوضة إليهم.	9
						لا توجد لدى المدير الرغبة في التفويض .	10
						يشعر المعلمين بأنهم موضع ثقة المدير.	11
						يتيح التفويض للمعلمين فرصة لإظهار مقدراتهم وكفاءاتهم الإدارية .	12
						يفوض المدير بعض المعلمين لمتابعة أمور الصيانة في المدرسة .	13

ت	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
14	تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يؤدي الى قيامهم بعملهم بحماس.						
15	يحقق تفويض السلطة من المدير مزايا عديدة لصالح المدرسة .						
16	يساعد تفويض المدير لبعض صلاحياته على إعداد المعلمين لكي يكونوا قادة المستقبل.						
17	تفويض المدير للمعلمين يشجع على تحمل المسؤولية .						
18	تفويض المدير للمعلمين يسهم في تطويرهم .						
19	تفويض المدير للمعلمين يزيد من مستوى رضاهم عن العمل .						
20	تفويض المدير للمعلمين يسهم في تدريب المعلمين للقيام بمهام جديدة.						
21	يتفق المدير مع المعلمين على مستوى الصلاحية التي ستفوض إليهم .						
22	يمنح المدير المعلمين وقتاً كافياً لإنجاز المهمات المفوضة إليهم .						
23	يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي .						
24	يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة .						
25	يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة .						
26	يفوض المدير أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة.						

						يفوض المدير أحد المعلمين بدراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها وفقاً لقوانين المدرسة وأنظمتها.	27
التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	ت
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						يفوض المدير أحد المعلمين الاشراف على استخدام الاجهزة والمعدات التعليمية .	28
						يكلف المدير أحد المعلمين من ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.	29
						يكلف المدير أحد المعلمين للقيام بحفظ النظام في المدرسة.	30
						يفوض المدير اللجنة المكتبية القيام بشراء ما يلزم من كتب (تثقيفية و إثرائية للطلبة) .	31
						يفوض المدير اللجنة الصحية لمتابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة ومرافقها.	32
						يعهد المدير الى احد المعلمين الاشراف على حفظ الوسائل التعليمية.	33
						يفوض المدير احد المعلمين مهمة إعداد الجدول المدرسي .	34
						يقوم المدير بإتجاز الأعمال بنفسه .	35
						يفوض المدير أحد المعلمين القيام بحفظ الملفات التي تخص الطلبة .	36
						يفوض المدير المرشد الاجتماعي بمتابعة سلوك الطلبة لإرشادهم.	37
						يفوض المدير مربي الصف بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي .	38

الملحق (3)

قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

التسلسل	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. جودت المساعيد	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د. أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
5	أ.د. غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
6	أ.د. محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	أ.د. عبد الحافظ سلامة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	د. عاطف أبو حميد	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
9	د. حمزة العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (4)

استبانة الهندسة الإدارية بصورتها النهائية

أخي المعلم الفاضل،

أختي المعلمة الفاضلة،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف الى " تعرف درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة لإسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين" تتطلب استخدام أداتين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لما نعده فيكم من سمعة عالية وخبرة ودراية في مجال البحث العلمي، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانتيين المرفقتين، وهما :

الأولى : استبانة للهندسة الإدارية لتعرف واقع التطوير الإداري في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.

الثانية: استبانة تفويض السلطة لمعرفة درجة تفويض المديرين لأعضاء هيئة التدريس بعض الأمور الإدارية.

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والإستفادة من ملاحظاتكم القيمة، راجية منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانتيين بوضع علامة (x) أمام كل فقرة من الفقرات، في العمود الذي يعبر عن وجهة نظركم .

علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لاتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة شاكرة لكم تعاونكم .

ملاحظة:

يقصد بمفهوم الهندسة الإدارية " إعادة التفكير الاساسي،" وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء ."

ولكم الشكر وفائق الاحترام

الباحثة

سلام بسام الحنتولي

القسم الأول :

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع (×) في المربع الذي ينطبق على حالتك :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي :

بكالوريوس

الدراسات العليا

3- الخبرة :

أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

أولاً : استبانة أسلوب الهندسة الإدارية :

الرجاء وضع علامة (x) أمام الخانة المعبرة عن رأيك أمام العبارات التالية:

المجال	ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تخطيط إجراءات العمل الإداري.	1	يقوم المدير بوضع خطة استراتيجية بطريقة واضحة .					
	2	يضع المدير التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.					
	3	يقدم المدير الوصف دقيق للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالتها.					
	4	يحرص المدير على تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة لحل المشكلات التربوية.					
	5	يحدد المدير نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم الجهود الفردية والجماعية.					
	6	يوضح المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقويم الأداء على أكثر من مصدر.					
	7	يحدد المدير نقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة.					
	8	يستخدم المدير أساليب متنوعة في الرقابة.					
	9	يراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطط الاستراتيجية المحددة مسبقاً.					
	10	يرتب المدير الأولويات التي تدعم القرارات التربوية.					
	11	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق العمليات الإدارية.					
	12	يركز المدير على التوجيه الإيجابي البناء.					
	13	يقلل المدير من ازدواجية العمل.					

المجال	ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تقييم إجراءات العمل الإداري	14	يركز المدير على إيجاد بيئة تنظيمية تتحجم فيها الهياكل التنظيمية الرأسية.					
	15	يدعم المدير مبدأ التفويض في اتخاذ القرار.					
	16	يعمل المدير على إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة .					
	17	يسهم المدير في وضع الخطط الإدارية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.					
	18	يحدد المدير اللقاءات الشهرية مع المجتمع المحلي للمدرسة لتدريبية على المهارات الحياتية.					
	19	يسعى المدير للاتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم.					
	20	يركز المدير على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الأعمال.					
	21	يتبنى المدير أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.					
	22	يوجه المدير العاملين لتنظيم برامج توعية لحل مشكلات الطلبة تربوياً.					
	23	يطبق المدير مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى أداء المعلمين في المدرسة.					
	24	يعمل المدير على إيجاد جو من الثقة بين العاملين في المدرسة.					
	25	يدعم التواصل غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في المدرسة.					
	26	يسعى المدير على بناء هيكل تنظيمي للمدرسة تساعد على سرعة الاتصال الإداري المتنوع.					

المجال	ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تطوير إجراءات العمل الإداري	27	يراعي المدير التخطيط للتطوير من خلال تبني رؤية تجسد عملية صنع القرارات.					
	28	يوظف المدير أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إرسال الكتب المدرسية بالبريد الإلكتروني.					
	29	يساعد المدير على ضبط وقت إنجاز العمل الإداري.					
	30	يعمل على تقليل الأخطاء في العمل الإداري.					
	31	يسعى المدير لتحقيق السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة.					
	32	يحلل المدير العلاقة مع الطلبة التي يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.					
	33	يعمل المدير على تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في العمل.					
	34	يحرص المدير على تقديم الخدمة بشكل أسرع.					
	35	يؤمن بمشاركة العاملين في عملية التخطيط والإفادة من أنماط التفكير الابتكاري لديهم.					
	36	يقدم المدير أبدال الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين ورؤساء الأقسام.					
	37	يسهم المدير في إيجاد جو من الرغبة والثقة بين العاملين في المدرسة.					
	38	يسعى المدير على سهولة التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية.					
	39	يحرص على تدريب المعلمين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.					

المجال	ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تحسين إجراءات العمل الإداري	40	يسعى المدير الى تقديم خدمة عالية الجودة لصالح الطلبة.					
	41	يحرص المدير الحفاظ على سمعة طيبة للمدرسة.					
	42	يهتم المدير بتقليل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.					
	43	يسهم المدير في تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام العمل المدرسي.					
	44	يراقب المدير سير العمل لتحقيق جودة الأداء في المدرسة.					
	45	يعمل المدير على مرونة الالتزام بخطوات العمل تبعاً لطبيعة ظروف المدرسة.					
	46	يدعم عمليات التغيير باستخدام تقنيات متطورة.					
	47	يوفر المدير البيانات والمعلومات في المدرسة التي تؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة .					
	48	يتبنى المدير أهداف نوعية لتحسين جودة العمل من خلال تقويم نتائج التعليم.					
	49	يسعى لنشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.					
	50	يقوم باختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.					
51	يقوم المدير بوضع خطط بديلة للتعامل مع المواقف الطارئة .						

الملحق (5)

استبانة تفويض السلطة بصورتها النهائية

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يفوض المدير السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة من الوزارة.					
2	يحدد المدير المهمات التي تفوض للأخرين كتابياً .					
3	يتمتع المعلمين بفرصة المشاركة في صنع القرارات.					
4	يحدد المدير المهمات التي تفوض للأخرين شفويًا .					
5	يمنح المدير الصلاحيات الكافية للأخرين عند تفويضهم القيام بالمهام .					
6	يقوم المدير برقابة الأعمال التي يؤديها الأفراد المفوضة إليهم السلطة .					
7	يسمح المدير للمفوض إليهم حرية التصرف بتقدير الأمور.					
8	يشعر المدير بضعف مكانته عندما يفوض بعض سلطاته .					
9	يعرف المعلمين حدود السلطات المفوضة إليهم.					
10	لا توجد لدى المدير الرغبة في التفويض .					
11	يشعر المعلمين بأنهم موضع ثقة المدير.					
12	يتيح التفويض للمعلمين فرصة لإظهار مقدراتهم وكفاءاتهم الإدارية .					
13	يفوض المدير بعض المعلمين لمتابعة أمور الصيانة في المدرسة .					
14	تفويض السلطة من المدير للمعلمين يحد من مظاهر الروتين وتعقيداته .					
15	تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يؤدي إلى قيامهم بعملهم بحماس .					
16	يحقق تفويض السلطة من المدير مزايا عديدة لصالح المدرسة .					
17	يساعد تفويض المدير لبعض صلاحياته على إعداد المعلمين لكي يكونوا قادة المستقبل.					
18	تفويض المدير للمعلمين يشجع على تحمل المسؤولية .					
19	تفويض المدير للمعلمين يساهم في تطويرهم .					
20	تفويض المدير للمعلمين يزيد من مستوى رضاهم عن العمل .					

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21	تفويض المدير للمعلمين يسهم في تدريب المعلمين للقيام بمهام جديدة.					
22	يتفق المدير مع المعلمين على مستوى الصلاحية التي ستفوض إليهم .					
23	يمنح المدير المعلمين وقتاً كافياً لإتجاز المهمات المفوضة إليهم .					
24	يفوض المدير أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي .					
25	يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة .					
26	يفوض المدير أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة .					
27	يفوض المدير أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة.					
28	يفوض المدير أحد المعلمين بدراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها وفقاً لقوانين المدرسة وأنظمتها.					
29	يفوض المدير أحد المعلمين الاشراف على استخدام الاجهزة والمعدات التعليمية .					
30	يكلف المدير أحد المعلمين من ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.					
31	يكلف المدير أحد المعلمين للقيام بحفظ النظام في المدرسة.					
32	يفوض المدير اللجنة المكتبية القيام بشراء ما يلزم من كتب (تثقيفية و إثرائية للطلبة) .					
33	يفوض المدير اللجنة الصحية لمتابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة ومرافقها.					
34	يعهد المدير الى احد المعلمين الاشراف على حفظ الوسائل التعليمية.					
35	يفوض المدير احد المعلمين مهمة إعداد الجدول المدرسي .					
36	يقوم المدير بإتجاز الأعمال بنفسه .					
37	يفوض المدير أحد المعلمين القيام بحفظ الملفات التي تخص الطلبة .					
38	يفوض المدير المرشد الاجتماعي بمتابعة سلوك الطلبة لإرشادهم.					
39	يفوض المدير مربّي الصف بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي .					

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه الى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
مكتب العلاقات العامة والاعلام
Public Relations Office

الرقم: ٧٣٧/٣/٤/٥
التاريخ: ٢٠١٥/٣/٩

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الطالبة "سلام بسام الحنتولي" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة استخدام مسيري المدارس الخاصة لإسلوب الهندسة الإدارية في المحافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها عينة الدراسة بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.


ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى المدارس الثانوية الخاصة


وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١٢٩٧١/١١٠/٣
التاريخ: ٢٦ جمادى الأولى ١٤٣٦
الموافق: ٢٠١٥/٠٣/١٧

السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة

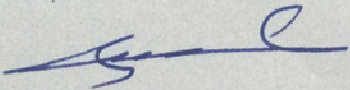
الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة سلام بسام الحنتولي تقوم بإجراء دراسة عنونها "درجة استخدام مديري المدارس الخاصة لأسلوب الهندسة الإدارية في المحافظة عمان وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة التابعة لمديريكم يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

١ وزير التربية والتعليم



الدكتور
عمر علي الحصاونة
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٨) صفحات