

## أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة (MPR) في المؤسسات التربوية

د. ماهر الصالح السالم \*

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، ومعرفة نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومبادئ وأهمية وأهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، و معرفة متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات كان أهمها:

- تنفيذ دورات تدريبية لتعزيز مفهوم أسلوب الهندرة لمديري المؤسسات التربوية، ومعرفة كيفية تطبيقه.
- إطلاع المدراء على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق أسلوب الهندرة، والاستفادة مما حققته، للمساعدة في الانطلاق والتغيير.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التربوية، مما يوفّر على المدراء الوقت في التواصل واتخاذ القرارات المدرسية.

**الكلمات المفتاحية:** أسلوب، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، المؤسسات التربوية

## **Method of reengineering administrative processes reengineering (MPR) in educational institutions**

**\*DR Maher Al-Saleh Al-Salem**

The current study aimed at identifying the method of re-engineering administrative processes in educational institutions, knowing the emergence of the concept of administrative process re-engineering, the principles, importance and objectives of the application of administrative process re-engineering, and knowing the requirements for the success of the application of administrative process re-engineering, as well as obstacles and restrictions that lead to the failure of process re-engineering. The study presented a set of proposals, the most important of which were:

- Implementation of training courses to enhance the concept of the reengineering method for the directors of educational institutions, and to know how to apply it.
- Informing managers of examples of successful institutions in applying the reengineering method, and benefiting from what they have achieved, to help launch and change.
- Employing information technology in educational institutions, which saves principals time in communicating and making school decisions.

**key words:** method, re-engineering of administrative processes, reengineering, educational institutions

---

\* maher.assalem@gmail.com

**المقدمة:**

لقد اتسم العصر الحديث بالتطور التكنولوجي والعلمي والتقني والإداري، امتدت آثاره على جميع مفاصل الحياة، تتطلب منا مواكبة هذه التطورات الهائلة، والاستفادة منها في تطوير كافة المؤسسات، وتغيير أسلوب العمل فيها، كون الأساليب التقليدية لم تعد هي الأقدر على التعامل مع التطورات الحديثة، وهذا بدوره أدى إلى تطوير مفاهيم العمل وأساليبه، ليتماشى مع تلك التطورات، واستخدام أساليب شتى في سبيل الاستفادة من قدرات الأفراد.

ويهدف التغيير إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية، وخطتها الاستراتيجية، كان هناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق ذلك لدى مختلف المؤسسات ومنها: إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت، تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الكثير من المؤسسات والوزارات والجامعات والمدارس، لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة (أبو عمشة، 2011، 15).

إن المدرسة كمؤسسة تربوية هي أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، لأن التربية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة، وإذا كانت المدرسة هي الأداة الحيوية في المجتمع، فإنها بحاجة إلى عملية إصلاح وتطوير مستمرة، كونها المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوافق حاجات المجتمع وتطلعاته، لذا فإن الحاجة ملحة الآن لأحداث تحول جذري في الأنماط الإدارية التقليدية، نحو أنماط إدارية جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية مثل أسلوب الهندرة (عياصرة والفاضل، 2006، 13).

حيث يعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وزيادة رضا المتعاملين معها، وإن تطوير الأداء الإداري في أي مؤسسة وخاصة في المدارس يتطلب دراسة شاملة لعناصرها ومستوياتها وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيها والبحث عن الأساليب الجيدة والفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تطوير الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المدرسة (الفايد، 2008، 123).

وباعتبار المدارس مؤسسات تعليمية تعليمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى في المجتمع، هي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر لأنظمة الإدارة التي تتبعها، وإن المدارس العامة في سورية شهدت

تطوراً ملموساً في السنوات الماضية على جميع المستويات من حيث نوعية الإدارة، والمنهاج، والتقييم، والطلبة، والتوسع في الخريطة المدرسية وغيرها، رغم ذلك فإن الممارسات الإدارية وأنظمة العمل بها بحاجة إلى تطوير مستمر، والتفكير بجديّة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأساليب الحديثة (قاسم، 2009، 3)، فالمدارس هي مجال هام لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولا بد من معرفة هذا الأسلوب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، والأهداف الإدارية وصولاً لتطوير الأداء الإداري.

#### مشكلة الدراسة:

أصبح البحث عن أساليب وطرق جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث حولنا هدف كل مؤسسة، ومنها المدرسة التي تسعى للوصول إلى الكفاءة والفعالية وتحافظ على بقائها واستمرارها، لهذا لا بد من مواكبة التطور، حيث أن المدرسة من خلال مهامها ودورها تسعى لتطوير الأداء الإداري، والذي يعد ركيزة أساسية لتطوير العمل المدرسي، فلا بد من إيجاد الأسلوب المناسب للوصول إلى هذا الهدف من خلال أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يتميز بتركيزه على نظم العمل، حيث يتم دراسة العملية في المدرسة بكاملها بدءاً بالتخطيط وانتهاءً بتحقيق الأهداف (أبو مايلة، 2014، 3).

حيث أكدت معظم الدراسات ومنها دراسة أبو مايلة (2014) على أهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهنكرة) لأنه الأسلوب المناسب للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة، حيث أن معظم الأعمال الإدارية المدرسية تعاني من ترهل في الهياكل التنظيمية، وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، ومركزية القرارات، وعدم توفر السرعة الكافية لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة (خان، 2012، 156).

وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية في العديد من المدارس في مدينة دمشق للوقوف على مدى معرفة وتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول استراتيجية العمل المدرسية، والتزام وقناعة مديرية التربية والإدارات الأعلى بأسلوب الهنكرة، ومدى توافر تكنولوجيا المعلومات، والاتصال الإداري، ومدى تمكين المدراء، والاستعداد للتغيير، حيث وجد مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تقف عائقاً أمام توافر متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهنكرة) في المدارس، ومنها المفاهيم الإدارية القديمة والسائدة، والاعتماد على نظم العمل الاعتيادية التقليدية، وطرق التفكير المألوفة، وغياب التكنولوجيا والحواسيب، وغياب المرونة بالتعاملات، وغياب ثقافة التغيير لدى المدراء، وعدم وجود استراتيجية واضحة للعمل

وتحقيق الأهداف المرسومة، وغير ذلك من الأمور التي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، سواء كانت داخلية على مستوى المدرسة من حيث تجهيزاتها المادية والتقنية، وعلى مستوى الأفراد وقدراتهم على إدارة تلك المدارس، أو خارجية تتمثل في غياب التخطيط الاستراتيجي من قبل وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتطبيق هذا المفهوم أو توفير متطلبات التطبيق وتهيئة الظروف اللازمة والمناسبة لإنجاحه.

وهذا يدل على ضرورة دراسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، لأنه يعمل على تقليص الإجراءات الروتينية، وتقليل الزمن اللازم لإتمام الخطوات والمراحل في المدرسة من قبل الإدارة، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

**ما أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة (MPR) في المؤسسات التربوية؟**

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- تسليط الضوء على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات التربوية، لوجود ندرة في الدراسات التي تتناول ذلك.
- إضافة علمية جديدة لما كتب في هذا المجال، وتفتح آفاق ومجالات جديدة للباحثين في هذا المجال.
- تقديم الفائدة للقائمين على القطاع التربوي لتطوير الأساليب الإدارية المتبعة، والتي من خلالها يمكن تطوير الأداء بشكل عام.
- اقتراح استراتيجيات إدارية تتوافق وأسلوب الهندرة.

**أهداف الدراسة:**

**تهدف الدراسة الحالية إلى:**

- معرفة نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- معرفة مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- معرفة أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- معرفة أهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
- معرفة متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- معرفة المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### أسئلة الدراسة:

- متى نشأ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما هي مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ما أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما أهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟
- ما متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ( Hammer and Champy, 1995, 19).

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إجرائياً: أسلوب إداري منهجي لإحداث تغيير جذري وسريع في العمليات الإدارية لمديري المؤسسات التربوية، بهدف تطوير أدائهم، وذلك بدراسة العمليات القائمة لإعادة تصميمها بما يتوافق مع أهداف المدرسة وتحقيق رؤيتها. المؤسسات التربوية تعرف إجرائياً: المؤسسات التي تقدم الخدمة التعليمية لمختلف الشرائح المجتمعية والفئات العمرية ومنها المدارس والجامعات، والتي تسعى لتكون مخرجاتها على قدر من الكفاءة والفعالية في خدمة المجتمع.

### الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

- دراسة (الساعدي، 2013)، سلطنة عُمان:

عنوان الدراسة: "مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عُمان".

هدفت الدراسة تعرف مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عمان، وتعرف أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتخصص

والمحافظة) في استجابات مديري ومديرات المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (72) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مديري ومديرات مدارس الإدارة المدرسية الذاتية يمارسون مدخل إعادة هندسة العمليات بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمجالات الدراسة الستة (3.91)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عُمان تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، والخبرة الإدارية لصالح (1-5) سنوات، والتخصص لصالح العلوم الإنسانية، والمحافظة لصالح محافظة الداخلية.

#### - دراسة (النخالة، 2015)، فلسطين:

**عنوان الدراسة:** "تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهنيرة".

هدفت الدراسة معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أدائهم تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، الجنس)، ومن ثم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهنيرة)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي كمنهج عمل، وتكونت عينة الدراسة من (126) رئيس قسم، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على وزن نسبي (84.44 %) أي بدرجة كبيرة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين سنوات خدمتهم الإدارية أكثر من (10) سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي والجنس والتخصص.

#### الدراسات الأجنبية:

#### - دراسة (Ahmed, Francis and Zairi, 2005)، ماليزيا:

'Business Process Reengineering: Critical Success Factors in higher education.'

عنوان الدراسة: "عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي".

تهدف الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا، والتي قامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR)، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على ثلاث مؤسسات وهي معاهد تعليم عالي، وتوصلت الدراسة إلى عوامل النجاح وهي: العمل الجماعي، وإدارة التغيير الفعالة، ونظام إدارة الجودة و المكافآت المجزية للعاملين، ونظم تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المشاريع الفعالة، وخفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

- دراسة (Sibhato and Singh, 2012) ، أثيوبيا:

'Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions'

عنوان الدراسة: " تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية".

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الوضع الحالي لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وتعرض الدراسة العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسر كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (160) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح الاستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الاستراتيجي، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الاستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات عن دعم متطلبات الاستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة (Obi and Ibezim, 2013) ، نيجيريا:

'Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience.'

عنوان الدراسة: "إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية: الخبرة النيجيرية".

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب

إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (330) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس/التعليم و البحث و إدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

#### - التعقيب على الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

تتعدد الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث موضوعاتها وأهدافها ونتائجها، فقد تناولت دراسة (Ahmed, Francis and Zairi, 2005)، ودراسة (Sibhato and Singh, 2012) ودراسة (Obi , and Ibezim, 2013) أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، ودراسة الساعدي (2013) مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس ذاتياً، ودراسة النخالة (2015) تناولت تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة.

وبذلك تختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية من حيث البيئة والزمان والمكان والمحتوى العلمي، وخاصة تناول الدراسة الحالية أسلوب الهندرة في المؤسسات التربوية، وهو الاختلاف الجوهرى مع الدراسات السابقة، لكن استفاد الباحث من هذه الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة، والمنهجية العلمية المتبعة، والاطلاع على آلية العمل العلمي، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات وكذلك مقترحاتها.

#### - الجانب النظري:

##### 1- نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات

الإدارية في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992 في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث استطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، إلى أن أصبح يعد من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبني إعادة التفكير الأساسي، والجذري للعمليات الإدارية المتبعة، والهياكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة، والتكلفة، والسرعة (ريحان، 2014، ص14)، وأن إعادة

هندسة العمليات الإدارية قدمت عام 1992 كفكرة مبتدعة ومبتكرة في شركة (US)

بسبب المنافسة مع الشركات اليابانية (Yahya, 2002, 102).

لقد كانت نشأة هذا المفهوم ثورة في علم الإدارة والتطوير الإداري الجذري في المؤسسات، والذي من الممكن تعميمه في المدارس والجامعات والاستفادة منه على أوسع نطاق.

2- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية: من أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات

الإدارية في أي مؤسسة قام مايكل هامر وجيمس شامبي بتحديد سبعة مبادئ أساسية

لأداء العمل، وتمثل متطلبات تحقيق التحسين الجذري في الأداء:

1/2- التركيز على العمليات، حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.

2/2- التركيز على الأفراد والتعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه.

3/2- التركيز على النتائج وتنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج، وليس المهام.

4/2- التطوير الذاتي (إدارة الموقف) وربط اتخاذ القرارات بمكان أداء العمل، ودمج الأنشطة المتشابهة.

5/2- الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلاً من التكامل بين نتائجها حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع مخرجات كل فرق العمل.

6/2- التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها، وعدم الازدواجية فيها (صبيح، 2013، 127-128).

إن توافر المبادئ يعني تحقيق النجاح الكامل لهذا الأسلوب وتحقيق أفضل النتائج والتحسين الكبير في الأداء، وتوفير قاعدة للتطور والنهوض تكون بمثابة استراتيجية للمستقبل.

3- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات:

3-1- إمكانية تطبيق إعادة هندسة العملية الإدارية على كافة المؤسسات الخدمية والإنتاجية.

3-2- تساعد على إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.

3-3- تنفذ على المؤسسات القائمة والتي لا تزال تعمل.

3-4- تمكن المؤسسات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.

3-5- إدخال أساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المؤسسة بما يساعد في جودة المنتج

والخدمة المقدمة (توفيق والنعمي، 2013، 918).

يلاحظ من الأهمية السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة تطبيقها في المؤسسات التربوية كونها تحسن العملية التعليمية وتصل بالمؤسسات التربوية إلى الجودة الشاملة.

#### 4- أهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرائق العمل بالمؤسسات لتتناسب مع متطلبات العصر المتغيرة، حيث أن أهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تتمثل بالآتي:

4-1- التركيز على المتعاملين مع المؤسسة: توجه المؤسسة للتركيز على المتعاملين معها من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

4-2- تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج وتمكين العاملين من القيام بالعمل وفق احتياجات المتعاملين وأهداف المؤسسة.

4-3- تحقيق الجودة: من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات لتتناسب مع احتياجات ورغبات المتعاملين.

4-4- تحقيق السرعة: حيث تقوم المؤسسة بالقيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4-5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة (أبو عمشة، 2011، 46).

يلاحظ من خلال أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة تطبيقها في المؤسسات التربوية ل؟ أهميتها في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين المخرجات.

#### 5 - متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: حتى يتم نجاح تطبيق مدخل

إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك، وتتمثل فيما يلي:

1/5- وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل، وأثناء، وبعد الانتهاء من المشروع، وصياغته.

2/5- تحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة، ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المنظمة.

3/5- وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع، ومناقشتها، والموافقة عليها قبل البدء فيه.

4/5- استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة، والاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم.

5/5- متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية، وعدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة، وعدم الاستعجال في إعلان النتائج، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة (عبد الحفيظ، 2003، 124-134).

إن توفير هذه المتطلبات في المؤسسات التربوية سيؤدي إلى النهوض النوعي بها، وتحقيق العائدية الكبيرة في النتائج والنهوض الإداري المطلوب.

#### 6- المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية: إن إعادة هندسة

العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة، ويمكن إجمال ذلك في المعوقات التالية:

1/6- ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة، وعدم وجود رؤية واضحة لديها تجاه هذا المفهوم، وتعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً.

2/6- سيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة، ومحاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها جذرياً، وعدم التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات.

3/6- غياب تبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدول المجاورة.

4/6- ضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.

5/6- عدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقلة الدورات التدريبية لتدريب وتطوير الأشخاص الذين يقومون بعملية الهندرة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية للمدراء والموظفين. (Stefanescu&et, 2007, 96).

لا بد من العمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تقف في طريق تطبيق أسلوب الهندرة في المؤسسات التربوية، وتوفير احتياجات تطبيق هذا الأسلوب.

**المقترحات:**

- تنفيذ دورات تدريبية لتعزيز مفهوم أسلوب الهندرة لمديري المؤسسات التربوية، ومعرفة كيفية تطبيقه.
- إطلاع المدراء على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق أسلوب الهندرة، والاستفادة مما حققته، للمساعدة في الانطلاق والتغيير.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التربوية، مما يوفّر على المدراء الوقت في التواصل واتخاذ القرارات المدرسية.
- تطوير قاعدة بيانات إلكترونية للمؤسسات التربوية تسهل عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات.
- تشجيع المدراء على تطوير أدائهم الإداري بتطبيق أسلوب الهندرة، والسعي الدائم للتغيير.

### المراجع

- أبوعمشة، أحمد. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو مايلة، كوثر. (2014). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- توفيق، حسان والنعمي، انتصار. (2013). إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم. مجلة جامعة بابل، العدد3، المجلد21، ص ص914-924.
- خان، أحلام. (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، ص ص153-179.
- ربحان، شادي. (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الساعدي، علي بن هلال بن مبارك. (2013). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

- صبيح، لينا. (2013). تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عبدالحفيظ، نائل. (2003). نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، الرياض-السعودية.
- عياصرة، علي، الفاضل، محمد. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. الأردن، عمان، دار الفكر.
- عون، وفاء. (2011). أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود. مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة محمد بن سعود، السعودية .
- الفايدي. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- قاسم، إسماعيل. (2009). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- النخالة، نجلاء. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Hammer, M. , and Champy, J.(1995). Information Technology for Management Re- engineerings the Corporation. A Manifesta for Business Révolution ,(New York, NY: Harper Business).
- 2- Hartini Ahmad, Arthur Francis, Mohamed Zairi. (2005): Business Process- Reengineering: Critical Success Factors in higher education, Business Process Management Journal , Vol 13 Iss:3 P 451- 469.
- 3- Obi,Chiaka& Ibezim, Nnenna. ( 2013). Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience, Scientific Research, 9(4) pp 783 – 800.

- 4- Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit. (2012). Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research, 12(11), PP 1-29.
- 5- Stefanescu, Laura & constantinesco, Madline, & Stefanescu, Andy. (2007). Rethinking the Business Processes Through Reengineering Journal of applied Science, 2(2), pp 58-74.
- 6- Yahya, Bernado. (2002). Business Process Reengineering: Concepts, Causes and Effect. journal technique industry, 4,(2) pp 102 –111.