

**تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة  
هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة  
العربية السعودية**

أحمد فتحي أبو كريم\*

# تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية

وعدم تفويض الاختصاصات والبيروقراطية، وافتقاد المناقشة في السياسة التعليمية واتخاذ القرار، والتخطيط لهذه السياسة ووضع المناهج والبرامج، كذلك تتعدد المسؤوليات وتداخل الاختصاصات، وروتين الإجراءات، وقلة توافر الكوادر البشرية من معلمين وإداريين أكفاء لقيامهم بالمهام المطلوبة منهم داخل المدرسة [2].

وتعد إعادة هندسة العمليات نتاج التطورات في الفكر الإداري المعاصر من مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات [3]، فاستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات خطوه نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، لتناول المشكلات التي يعاني منها التعليم، وأن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة هندسة عمليات التعليم تزود المهتمين بتحسين التعليم بمناظير جديدة [4]، كما وتشير الدراسات الحديثة المهمة بتطوير المنظمات إلى أن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، ولعل من أبرزها الهندسة الإدارية [5]، والهندسة الإدارية، مفهوم إداري جديد ظهر في التسعينيات يهدف إلى تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيد [6].

ينصب مدخل الهندسة الإدارية على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وإحداث تغيير جذري في بعض أو كل العمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية على ضوء المعايير الأساسية للأداء [7]، ومن خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات، والهياكل التنظيمية، والقيم والافتراضات بشكل غير تقليدي [8]، كذلك تهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتكامل الوظيفي، والتكامل الأفقي للوظائف داخل المنظمة [9]، وقطاع

المخلص\_ هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس، ووضع تصور مقترح للتغلب على هذه المعوقات. نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية جاءت بمجملها بدرجة متوسطة، وقدم الباحث تصوراً تطبيقياً للتغلب على المعوقات. واقتُرحت الدراسة جملة من التوصيات كان أهمها نشر ثقافة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة، وتبني واعتماد التصور المقترح لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية. الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات الإدارية.

## 1. المقدمة

تعتبر قيادة العملية التربوية في المدرسة في طليعة الأدوار التي يتولاها مدير المدرسة، وأن نجاح المدير في هذه المهمة تأتي في مقدمة العوامل التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها بشكل فعال، ومن أهم أهداف الإدارة المدرسية التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية، لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء الطالب من جميع النواحي، والاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعه وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة [1]. إلا أنه بالرغم من دخول الألفية الثالثة إلا أن النظام التعليمي عامة، والإدارة المدرسية خاصة، ما زالت تواجه تحديات كبيرة، ومن هذه التحديات: المركزية الشديدة،

العمليات الإدارية؛ تمثل أكثر العمليات الجوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، ورضا الطالب وأسرته من جهة أخرى، ومن ثم تمثل هذه العمليات فرصة لتناولها بالتغيير، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية، كذلك أظهرت بعض الدراسات من مثل دراسة الحبيب [17] ودراسة العريفي [12] وجود ضعف بالإعداد المهني لمديري مدارس التعليم العام للبنين، وذلك بسبب قلة البرامج التدريبية.

ويظهر الاتجاهات الإدارية الحديثة من مثل إعادة هندسة الإدارة Re Engineering Administration كان لا بد للمؤسسات تبني فلسفة إدارية مختلفة تقوم على أساس استقطاب الأفراد وتطوير أدائهم كإعداد البرامج التدريبية أو تمكينهم إدارياً في الوظائف التي يشغلونها ومن ثم تفويضهم الصلاحيات التي تتناسب ووظائفهم التي يشغلونها لجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم وتحمل المسؤوليات [18].

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث: أن تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة يمكن أن يتحقق من خلال إعادة هندستها، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يساير التطور في الفكر الإداري، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة بتقديم تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

#### أ. أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. ما التصور المقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه عادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

#### ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

التعليم عامة والمدرسي خاصة، بحاجة إلى إعادة النظر بأهدافه، وبرامجه، وهياكله الإدارية التنظيمية، ليطور مهامه ووظائفه، ويجود خدماته ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة، ليوامم الحاجات والمستجدات لكي ينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير [10]، ومن أساسيات هندسة العمليات في المدارس، العمل على تكوين المجتمع المدرسي الدائم التعلم [11]. وبهذا تعتبر قدرة المدرسة على التحسين والتجديد مرهونة بقدرة القائمين على إدارة المدرسة وقيادتها، وبما يتلاءم مع تطلعاتها وإمكانياتها وظروف مجتمعاتها المحلية وذلك من خلال تحديد أهدافها، ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.

#### 2. مشكلة الدراسة

بنظرة فاحصة إلى مدارسنا توضح أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي، تعاني من مشكلات تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، ومحاولات التغيير والتطوير في البيئة الداخلية للمدارس وفي أسلوب عملها نجد أن هناك قصوراً ولا يمس الجوهر، وغالباً ما ينصب على مسميات جديدة في الهيكل العام للمدرسة، ولا يشتمل على توقعات جديدة للأدوار داخل التنظيم المدرسي. فواقع الحال يشير إلى عدم فاعلية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، ووجود قصور في عملهم [12]، وأشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي [13] في تقريره عن التنمية الإنسانية العربية إلى الحاجة إلى تبني نظام إداري حديث وشامل في التعليم، وذلك بهدف رفع سوية التعليم ومخرجاته، من خلال إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر في آليات العمل ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية العربية. وأوصت العديد من الدراسات بضرورة تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في المؤسسات التعليمية، للحيلولة دون الكثير من المشكلات ولتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي أصبحت تطبيقها ضرورة ملحة في مؤسسات التعليم [4,14,15].

وأظهرت دراسة أبو عاشور [16] إلى وجود قصور في العمليات الإدارية بالمدرسة، والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال وصناعة القرار والتقييم، لذا فإن هذه

في البداية على أنها " البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية [19] كما تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة [20].

ويعرفها الباحث اجرائياً: مدخل إداري يقوم على ابتكار أساليب مناسبة للوصول إلي التغيير الجذري في العمليات الإدارية في المدرسة بهدف تحسين مخرجات العملية التعليمية.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

تتيح الهندسة الإدارية في المدرسة فرصة لتغيير المدرسة تغييراً جذرياً يسمح بالوصول إلى الممارسات المأمولة لمدرسة المستقبل، والتي تلغي شكلها التقليدي، المتمثل من قاعات الدروس والمختبرات، وبعض الأماكن والأفنية لممارسة بعض ألوان النشاطات، وإنما بجانب ذلك سوف تمارس مدرسة المستقبل فاعليتها في المزارع والمصانع والبنوك، وقد تمارس فاعليتها عن طريق الاتصال بين جميع أطراف العملية التعليمية [21]، والتمتعن في أدوار القيادات المدرسية نحو المنهج، والمعلمين، والميزانية، يرى أنها من أكثر الأدوار جوهرية في أداء الإدارة المدرسية وفي تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، ورضا الطالب وأسرته من جهة أخرى، والنقد الشديد الموجه لهذه العمليات من المهتمين في العملية التعليمية يجعل منها فرصة للتغيير باستخدام مدخل الهندسة الإدارية [22]، وتوضح أهمية مدخل الهندسة الإدارية في المدرسة من خلال إعادة تشكيل وتصميم عملية الخدمات، والتدريس والتعليم، والتطوير التكنولوجي، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع، كما أنها تهيئ المدرسة للمستقبل، وتعمل على إشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد العاملين، كما وتتيح الفرصة لإعداد قادة فعالين للمدرسة، و تساعد في استثمار الموارد البشرية، وتساعد على خلق بيئة لعملية التدريب الإداري، كما وتجعل المدرسة أكثر تركيزاً على المستفيدين من الخدمة وإشباع

1. التعرف على معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مديري المدارس.

2. وضع تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### ج. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

• تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول مجال الهندسة الإدارية.

• تقدم الدراسة مدخلا عمليا للممارسات الإدارية من خلال التعرف إلى معوقات تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية، ووضع تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه عادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

• يؤمل أن تفيد هذه الدراسة القادات التربوية القائمة على تطوير العملية التعليمية.

### د. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على معوقات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية، ووضع تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية في ضوء استخدام مدخل الهندسة الإدارية.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديرو المدارس الثانوية للبنين بالرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 1436 / 1437 هـ.

### هـ. مصطلحات الدراسة

تشمل الدراسة الحالية المصطلح الرئيس التالي:

إعادة هندسة العمليات الإدارية: اعتمد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به Champy et Hammer، إذ عرفها

جداً لتطوير المدرسة، إلا أنه من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة، كمتطلب أساس لتطبيق الهندسة الإدارية، وضرورة العمل على تكريس فرق عمل للقيام بالعمليات المستخدمة وتحسينها، والنمذجة والإفادة من خبرات القطاع الخاص، لتحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير قوة العمل المقترده، مع ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، كما تتطلب إعادة هندسة العمليات مستويات عالية من القيادة في المنظمة [25]، وكذلك فإن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يتطلب توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي:

أ. المتطلبات التنظيمية: وذلك من خلال توفير وحدة مسؤولة عن إعادة الهندسة (التدريب) في الهيكل التنظيمي، مع إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب) في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء، وتحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.

ب. المتطلبات البشرية: وذلك من خلال الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار لإقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بعملية التدريب، لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم، مما يساعد على بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً، وتطوير التزام الأفراد بخدمة المستفيدين.

ج. المتطلبات المادية: وتشمل توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، علاوة على توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، والتصميم، والمساحة، والتجهيزات التدريبية، وإدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة [28].

ومن أسباب فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية ما يلي:

1. عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة.
2. مقاومة بعض الموظفين لإعادة الهندسة.
3. عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع إعادة

حاجاتهم، وتعمل على إعطاء وتحمل المسؤولية من قبل المدير وتطوير أشكال الرقابة وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات، وأن جوانب الهندسة الإدارية داخل المدرسة متعددة وتتمثل في العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والمتابعة، وتقويم الأداء [23].

إن الهندرة (هندسة العمليات الإدارية) ثورة للتخلي عن كل قديم وليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها، ويمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً [24]، كما أنها إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قامت عليها كثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس [25]. وتشمل إعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بناؤها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية [26].

فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية هو إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها بمرونة كافية، مع دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، واستغلال تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها، وإعطاء الموظفين الصلاحية الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات، وتقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء [24]، وهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنتج التعليمي، وتحسين الأداء وإحداث تغيير جذري وسريع في المؤسسات، وتخفيض التكاليف وتحقيق سرعة إنجاز العمل، وتحسين الجودة والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية [27].

إن تطبيق مدخل هندسة العمليات الإدارية يعد خطوة مهمة

الهندسة.

4. قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.  
5. قصور تدريب الموارد البشرية لمشاريع إعادة الهندسة.  
6. التركيز على التطوير والتحسين التدريجي للعمليات الحالية (ترميم الوضع القائم).  
7. استخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وثبوتها.  
8. عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز.  
9. استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسين والتطوير البسيط لما هو موجود.  
10. عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة.  
11. اعتقاد القيادة العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار.  
12. البدء بتصوير مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق، وتوجيه الجهود لخدمة هذا التصور والعمل من خلاله (إطار فكري محدد مسبقاً).  
13. الإفراط في التوقعات من إعادة الهندسة.  
14. الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.  
15. تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين [29,30].

الدراسات السابقة:  
تناول الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة:  
الدراسات العربية:  
دراسة يوسف [31] بعنوان (تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من

الدراسة الدين [9] والتي هدفت إلى تعرف درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستها للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة. وأن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات كانت مرتفعة. وأوصت الدراسة بالتنسيق مع الجهات المعنية في وزارة التربية الكويتية لعقد دورات تدريبية من شأنها التعريف بأسلوب الهندسة الإدارية، وتوضيح الأساليب والإجراءات التي تدعم هذا المفهوم الإداري وتعزز أهميته في المدارس.

العمليات في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صنعاء، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومديري وإداري المدارس الثانوية في محافظة صنعاء، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها الآتي: إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات على التعليم الثانوي، وجود أنشطة وخطوات للعمليات الفنية غير هامة وليس لها قيمة مضافة للطلبة، الرقابة والمراجعة المتكررة لمعظم أنشطة العمليات الفنية، جمود النظم واللوائح المنظمة لعملية الامتحانات، تعاني عملية إدارة المنهج من جوانب عديدة من الخلل، وجود العديد من أوجه الخلل في عملية إدارة الموارد المالية، قصور كبير في عملية إدارة التنمية المهنية للمعلمين، حاجة ماسة ليجاد وظائف جديدة في المدرسة الثانوية مثل (مرشد نفسي- مسئول تدريب-إخصائي مكتبات). خرجت الدراسة بتوصيات على شكل تصور مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات في المدارس الثانوية يتضمن أهداف ومركزات وآليات تطبيق.

وجاءت دراسة العتري [34] لتهدف إلى التعرف على العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة من حيث المشكلات والمعوقات، ومن ثم وضع تصور لتحسينها في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: معاناة إدارة المدرسة الثانوية العامة من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، مثل: غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود قصور لدي إدارة المدرسة في مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف والوسائل.

أما دراسة العتيبي والحمامي [6] فقد هدفت إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الأعمال الإدارية ومدى نجاح تطبيقه في القطاع العام السعودي، وتركز الدراسة على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كما تحاول الدراسة قياس مدى نجاح تطبيق

هندسة العمليات الإدارية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأدواته، وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس ووكلائها ومعلميها في بعض المدارس الثانوية بمصر، أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة من أهمها: قصور إدارة المدرسة الثانوية على مواكبة التطورات العالمية ومقاومة التغيير واستخدام الأساليب التقليدية في الأعمال المدرسية، وغياب التخطيط العلمي السليم بغياب القرار الجماعي، وقصور في مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط مع ضعف كفاءة العناصر البشرية في التطبيق، وجمود البناء التنظيمي بما لا يسمح بمواجهة التغييرات، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة إطار عمل مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية بمصر من خلال تقديم اليات مقترحة لتطبيق هذا المدخل.

دراسة أبو العلا [11] هدفت الدراسة إلى تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات (Business Proces Reengineering)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأدواته، وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس ووكلائها ومعلميها في بعض المدارس الابتدائية في محافظة أسوان. أظهرت نتائج الدراسة إن الوضع الراهن للهيكل التنظيمي في المدارس الابتدائية يعاني بعض القصور في مهامه، كذلك فإن الوضع الراهن لنظام الإدارة في المدرسة الابتدائية بأسوان هو النظام المركزي، ومن المؤكد أن تحسين الأداء المدرسي يتطلب الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة باعتبارها مدخلاً للإصلاح التعليمي. وأن كثيراً من مديري المدارس الابتدائية في أسوان غير قادرين على التغيير والتطوير في أساليب الإدارة التقليدية التي يتبعونها، وغير قادرين على استيعاب تكنولوجيا التعليم لاستخدامها في أعمالهم القيادية في المدرسة، وأن المدارس الابتدائية في أسوان تعتمد على التمويل الحكومي، وأن تفعيل دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التمويل الذاتي للمدارس الابتدائية ما زال ضعيفاً.

دراسة المطري [33] هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة

دراسة بعنوان The critical success factors of business process management عوامل النجاح لإعادة هندسة العمليات الإدارية. وهي دراسة نظرية ركزت على أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتقديم التعاريف المناسبة لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة عمليات الأعمال تسهم في تحقيق الفعالية المطلوبة، وتوصلت أيضاً إلى أن عملية التعلّم تكون فعالة إذا تمّ الفهم العميق لأهميتها بالنسبة للمنظمة والعاملين، وتحديد الاستراتيجيات الإدارية التي تمكن من قيادة المنظمة نحو التغيير الجذري مثل الدعم التنظيمي للإدارة العليا، والاستعداد للتغيير، وتمكين العاملين والتعلم التنظيمي.

وقام عبدوس ووي [37] بإجراء دراسة هدفت إلى تقديم تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات في التعليم العالي. وقد اقترحت الدراسة إطاراً مبدئياً وعملياً لعملية الهندسة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من أربع خطوات، وتأتي المبادرة كخطوة أولى، تليها التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية إعادة الهندسة المستهدفة بيانياً، أما الخطوات الأخرى فتتمثلان في التطبيق والتقييم، وتهدفان إلى تنفيذ العملية وتقييمها، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين فضلاً عن التحليل العميق، والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية المواقبة لعملية إعادة الهندسة، لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في الوقت نفسه.

أما دراسة دنس وآخرون [36] فقد هدفت إلى معرفة نجاح أو فشل دعم الإدارة العليا لعمليات إعادة الهندسة في أربع منظمات حيث كانت عملية إعادة الهندسة ناجحة في اثنتين من هذه المنظمات وغير ناجحة في المنطمتين الأخرتين وكان من نتائج الدراسة: أن المنظمات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة هندسة عملياتها، تسمح بأن تؤدي المهام بطريقة أسرع وتضيف وضع هيكلية لعملية إعادة الهندسة وتسهل مشاركة واتخاذ القرار من قبل شريحة أكبر من العاملين

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أحد مؤسسات القطاع العام التي سبق وأن طبقت هذا المفهوم، حيث تم تصميم استبانة خاصة بهدف قياس مدى نجاح تلك الفلسفة الإدارية، وكذلك التعرف على الدور الذي تلعبه تلك العوامل في إنجاح التطبيق، وبينت مجموعة من النتائج أهمها: أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة في القطاع العام، أكدت على الاتجاه المتنامي لمنظمات القطاع العام والخاص لتبني إعادة هندسة العمليات.

وأجرى حلمي [15] دراسة هدفت إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، ويظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر أن من نواحي القوة فيه: اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للطلبة مقارنة بدرجات الاختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصادقية ودعم أولياء الأمور، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي. كما 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 اتصال فعالة بين الطلبة والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات إلى الإبداع والتحسين والتطوير. وأظهرت الدراسة نقشي ظاهرة الدروس الخصوصية، والكلفة العالية للتعليم في المدارس الثانوية. وقد قدم تصوراً مقترحاً لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة، تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربعة الآتية: الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبة، بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية، وهو التحسين النوعي لتعليم الطلبة.

الدراسات الاجنبية:

وفيما يتعلق بأهمية هندسة العمليات أجري تركمان [35]



- أن إعادة الهندسة يمكن أن تقيد كثيراً في تطوير الأداء في المدارس.
- أن تطبيق إعادة الهندسة في المدرسة حقق نتائج إيجابية وساهم في تحديد العوامل التي تساعد على تحسين الأداء.

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات: حيث قام الباحث بمراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما قام الباحث بجمع البيانات الميدانية بواسطة استبانته تم إعدادها بما يتوافق مع موضوع الدراسة وتم تحكيمها من قبل عدد من المختصين.

##### ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (259) مديراً، بعد توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد الدراسة، تم الحصول على (114) استجابة بنسبة (44%) من كامل مجتمع الدراسة.

##### ج. أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانته موجهة إلى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تكونت من (22) فقرة عالجت معوقات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية، تم إعدادها من خلال الرجوع الأدب النظري كذلك لوضع التصور المقترح للتغلب على معوقات تطبيق استخدام مدخل إعادة الهندسة الإدارية في المدرسة. وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً) ومثلت رقمياً (5، 4، 3، 2، 1)، وقد حدد طول الفئة بالمعادلة التالية: طول الفئة = القيمة العليا - القيمة الدنيا / عدد المستويات = (5 - 1) / (4 - 3) = 4 / 3 = 1.33، وعليه فإن المستوى المنخفض

وأوضحت النتائج إن الاختلاف الرئيس في نجاح أو عدم نجاح عملية إعادة الهندسة في المؤسسات كان دعم الإدارة العليا للعملية.

وأجرى توماس ومارجاريت [38] دراسة هدفت إلى تطبيق مبادئ إعادة الهندسة في إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي في جمهورية سنغافورة، وبخاصة استخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الاتصال عن بعد والشبكات. وخلصت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة تستوجب 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. ويستحق التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي اهتماماً كبيراً وعلى تكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دورها داخله. وتعد إعادة الهندسة نموذجاً جديراً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض الموجز للدراسات السابقة يمكن التوصل إلى مجموعة من النقاط المهمة التي تناولتها الدراسات السابقة وتقيد الدراسة الحالية وهي:

- أن تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية يعمل على خفض النفقات، وسرعة تنفيذ العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء، وزيادة الدقة، والتوصل إلى شكل جديد للهيكل التنظيمي.
- أن المدرسة يشوبها الكثير من نواحي القصور وتعرضها العديد من المشكلات التي تؤثر على أدائها.
- أن من دواعي إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة هو الإحساس بالقصور في الأداء والإخفاق في تحقيق الأهداف الرئيسية وعدم جودة المنتج التعليمي.
- أن إعادة الهندسة تقوم على إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التغيير الجذري للعمليات، حيث تركز على نتائج العمليات المؤدية إليها.
- أن إعادة الهندسة تعتمد في قوتها على المهارات والقدرات الإنسانية، والقوة التعليمية والتكنولوجية.

من 1 - 2. 33، والمستوى المتوسط أكثر من 2. 33 - 3. عليها غالبية المحكمين. الصدق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة من خلال عينة استطلاعية لأول 30 استبانة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول 1

معاملات ترتيبات بيرسون لفقرات أداة الدراسة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.719	7	**0.773	13	**0.688	19	**0.678
2	**0.689	8	**0.755	14	**0.809	20	**0.629
3	**0.679	9	**0.776	15	**0.823	21	**0.754
4	**0.696	10	**0.770	16	**0.781	22	**0.781
5	**0.559	11	**0.713	17	**0.765		
6	**0.689	12	**0.687	18	**0.722		

### 5. النتائج

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: السؤال الأول: ما هي معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا أداة معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية كما هي موضحة في جدول (2).

### \*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجداول السابق أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach,s Alpha، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.876) وهي درجة ثبات عالية، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرة	الانحراف	المتوسط	الرتبة	المستوى
-------	--------	----------	---------	--------	---------

المعيار	الحسابي	المتوسط	المرتبة	الوصف
1	3.88	0.56	عالية	ضعف المعرفة بماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2	3.61	0.52	متوسطة	جمود اللوائح والتشريعات والانظمة التعليمية.
3	3.46	0.49	متوسطة	قصور التنظيم عن تقليل الخلافات بين العاملين.
4	3.59	0.49	متوسطة	ضعف نظام المحاسبية الإدارية والتعليمية.
5	3.46	0.47	متوسطة	ضعف مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط.
6	3.55	0.46	متوسطة	المركزية الشديدة والبيروقراطية المفرطة في ممارسة العمليات الإدارية.
7	3.56	0.55	متوسطة	تسلط الإدارة العليا وانفرادها في اتخاذ القرارات.
8	3.52	0.51	متوسطة	سوء أوضاع التعليم في كافة مراحله.
9	3.70	0.54	عالية	ضعف الميزانيات المخصصة للمدرسة الثانوية.
10	3.48	0.48	متوسطة	ضعف المهارات لدى بعض القيادات المدرسية.
11	3.47	0.46	متوسطة	قصور التقييم عن تناول جميع جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.
12	3.49	0.50	متوسطة	قصور المدرسة في توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين.
13	3.55	0.52	متوسطة	سوء اختيار القيادات المدرسية من أصحاب القرار.
14	3.56	0.53	متوسطة	مقاومة التغيير من أصحاب المصالح من داخل المدرسة وخارجها.
15	3.51	0.49	متوسطة	تدخل العوامل غير الموضوعية، مثل المحاباة، والمحسوبية.
16	3.53	0.52	متوسطة	ندرة عقد إدارة المدرسة نوات لتوجيه الآباء نحو أهمية التعاون بين الأسرة والمدرسة.
17	3.69	0.47	عالية	تدني ثقة المجتمع في المدرسة.
18	3.45	0.54	متوسطة	نقص التكنولوجيا في كثير من المدارس.
19	3.55	0.54	متوسطة	عدم مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية صناعة القرار بالمدرسة.
20	3.54	0.51	متوسطة	يعتمد متخذو القرارات المدرسية على الوظيفة وليس على الكفاءة.
21	3.50	0.50	متوسطة	ضعف فرص التدريب للقيادات المدرسية.
22	3.56	0.54	متوسطة	ضعف الثقافة الإيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقييم.

يظهر من الجدول (2) أن تقديرات أفراد الدراسة على فقرات معوقات استخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية جاءت بمجموعها بدرجة متوسطة، فقد احتلت الفقرة رقم (1) (ضعف المعرفة بماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية) المرتبة الأولى وبدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.56)، يلي ذلك الفقرة رقم (9) (ضعف الميزانيات المخصصة للمدرسة الثانوية) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.54) على المرتبة الثانية وبدرجة عالية، وحصلت الفقرة رقم (17) (تدني ثقة المجتمع في المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.47) على المرتبة الثالثة وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (18) (نقص التكنولوجيا في كثير من المدارس الثانوية) المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.54) بينما حصلت بقية الفقرات على درجة متوسطة.

أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المدرسة السعودية يواجه عدداً كبيراً من الصعوبات والمشكلات سواء أكانت هذه الصعوبات بدرجة متوسطة أم عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة، فضعف المعرفة بماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية يدل برأي الباحث على عدم وجود وعي وإدراك كاف لدى الإدارة العليا وأفراد الدراسة لاستخدام مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية فالمؤسسات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة الهندسة تسمح بأن تؤدي المهام بطريقة أسرع وتضيف وضع هيكلي لعملية إعادة الهندسة في موقع مميز وتسهل مشاركة واتخاذ القرار من قبل شريحة أكبر من العاملين، فمن الضروري وجود أفراد متخصصين ذوي كفاءة عالية لمعالجة المشاكل والاستفسارات التي تواجه عملية إعادة الهندسة. مع العلم أن الإمكانيات البشرية في وزارة التعليم متوفرة، من حيث التخصص والكفاءة، والمرافق والتسهيلات اللازمة، فتمتلك الوزارة موظفين

وأصبح أسلوبهم في القيادة أقرب إلى البيروقراطية والإدارة التقليدية، فلامركزية السلطة، وصلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، من أساسيات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، علاوة على الدور الإداري من التوجيه والتحكم إلى دور يضمن توفير بيئة داعمة يستطيع فيه المعلمون تجريب مداخل جديدة في إطار من توفير المعرفة والمهارات والدعم بالحوافز والمكافآت. ومفهوم التنمية المهنية للقيادات المدرسية يعبر عن إعادة هندسة الممارسة المهنية الواعية، ونشر نتائج الدراسة إلى عدم الرضا عن فرص التدريب للقيادات المدرسية فهي لم تتحقق بالدرجة الكافية والتي هي شرط من شروط إعادة هندسة التنمية المهنية في المدارس.

وتجمع الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة على أهمية تبني مدخل الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، فاتفقت نتائج الدراسة الحالية في معظم المعوقات التي طرحتها، فدراسة الديين [9] تقترح ضرورة التنسيق مع الجهات المعنية في وزارة التربية الكويتية لعقد دورات تدريبية من شأنها التعريف بأسلوب الهندسة الإدارية، وتوضيح الأساليب والإجراءات التي تدعم هذا المفهوم الإداري وتعزز أهميته في المدارس، ودراسة عبد الخالق [32] أظهرت قصوراً في إدارة المدرسة الثانوية على مواكبة التطورات العالمية ومقاومة التغيير واستخدام الأساليب التقليدية في الأعمال المدرسية، وغياب التخطيط العلمي السليم بغياب القرار الجماعي، وقصور في مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط مع ضعف كفاءة العناصر البشرية في التطبيق، وجمود البناء التنظيمي بما لا يسمح بمواجهة التغييرات، كذلك دراسة أبو العلا [11] فقد أظهرت أن الوضع الراهن للهيكل التنظيمي في المدارس الابتدائية يعاني بعض القصور في مهامه، وكذلك فإن الوضع الراهن لنظام الإدارة في المدرسة الابتدائية بأسوان هو النظام المركزي وهناك ضعف في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية وأن تفعيل دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التمويل الذاتي للمدارس الابتدائية مازال ضعيفاً، ودراسة

مؤهلين علمياً وذوي خبرة تمكنهم من فهم وإدراك أهمية استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية وأدواتها.

وضعف الميزانيات المخصصة للمدرسة الثانوية لا يعني تدني انفاق الدولة على هذه المدارس بل العكس تماماً، فمعدل ما تنفقه الدولة السعودية على التعليم يفوق معظم ما تنفقه دول العالم، لكن ربما يرى أفراد الدراسة من القيادات المدرسية أن مقدار ما هو مخصص لهم كمديرين للانفاق على هذه العمليات متدني، فهناك ارتباط بين توفر الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام إعادة الهندسة من حيث ضرورة وجود أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الحديثة التي تتناسب مع احتياجات العمل لما لذلك من ارتباط مع إعادة الهندسة. وفيما يتعلق بتدني ثقة المجتمع في المدرسة، فيرى الباحث أن هناك ضعفاً في تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمجتمع المحلي وهذا يدل على قلة وعي أو عدم اهتمام المجتمع المحلي بأهمية الشراكة والدور المطلوب منهم مع المدرسة وأهمية مشاركة جميع المعنيين في تحقيق أهداف المدرسة.

ويعزو الباحث النتائج التي جاءت بمجملها بدرجة متوسطة إلى عدم وضوح أو وجود خطط لتحسين الأداء واستغلال الموارد لدي القائمين على العمليات الإدارية في المدارس، مما انعكس على الهيكل التنظيمي في بعض المدارس، وبالتالي لا توظف إمكانيات تقنية المعلومات بطريقة جيدة، وهذا يعني أن هذه المدارس لا تستطيع تحقيق الإصلاح وتحسين الأداء المدرسي باستخدام مدخل إعادة الهندسة في الوضع الراهن، الذي يعتمد بشكل كبير على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة. وهذه النتائج تشير إلى أن الأساليب المتبعة في الإدارة هي الأساليب التقليدية، وهو انعكاس لعدم منحهم الصلاحيات اللازمة لإدارة مدارسهم بالرغم من الخطوات الأخيرة للوزارة في إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات، فجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة التعليمية له الأثر الكبير على العملية برمتها، وبالتالي هذا لا يمكنهم من تدبير أي موارد إضافية، وانعكس ذلك على قدراتهم وكفاءاتهم

العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويسير وفق الخطوات التالية:

أولاً: تحليل الوضع الراهن للمدرسة:

من خلال تحليل الإطار النظري، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية الحالية، هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس، وتم استعراضها سابقاً.

ثانياً: الحصول على دعم الإدارة العليا:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- الاقتناع التام بجدوى منحى إعادة الهندسة والثقة في نتائج تطبيقه على مستوى المدرسة.

- الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات الإدارية المقصودة.

- الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التطبيق.

- الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً، ودعم الافراد للتقدم وتحسين الجودة على كل المستويات.

- تمكين العاملين في المدرسة وتذليل الصعاب التي تواجههم.

- الثقة التنظيمية العالية والتي تشكل حافزاً لتحقيق الأهداف.

- الشفافية في نشر المعلومات اللازمة للتطبيق.

ثالثاً: توفير متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ينبغي على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، وكما يلي:

أ. المتطلبات التنظيمية، وتشمل ما يلي:

- تبني المفاهيم الحديثة من مثل الإدارة بالمشاركة والمتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض

الصلاحيات للمعلمين، وتحول مدير المدرسة من كونه إدارياً إلى كونه ميسراً وقائداً للتغيير ورصد واقع الإدارة المدرسية.

- تطوير اللوائح والتشريعات بما يحقق اللامركزية وتعزيز الإدارة الذاتية والاستقلال المالي والإداري للمدرسة.

- توفير إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي.

العنبري [34] التي أكدت معاناة إدارة المدرسة الثانوية العامة من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، مثل:

غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلي وجود قصور لدي إدارة المدرسة في مواكبة

التغيرات العالمية في الأهداف والوسائل. أما دراسة حلمي [15] فقد أظهرت نواحي الضعف، التي تمثلت في غياب القرار الحكيم

مع كثرة التغير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وافتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين

الطلبة والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات إلى الإبداع والتحسين

والتطوير. كذلك أكدت دراسة تركمان [35] على أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال وقيادة المنظمة نحو التغيير الجذري

مثل الدعم التنظيمي من الإدارة العليا، والاستعداد للتغيير، وتمكين العاملين والتعلم التنظيمي، أما دراسة دنس وآخرون

[36] فقد أظهرت أن المنظمات التي يوجد بها دعم من الإدارة العليا لإعادة هندسة عملياتها، تسمح بان تؤدي المهام بطريقة

أسرع وتضيف وضع هيكلية لعملية إعادة الهندسة وتسهل مشاركة واتخاذ القرار من قبل شريحة أكبر من العاملين

وأوضحت النتائج إن الاختلاف الرئيس في نجاح أو عدم نجاح عملية إعادة الهندسة في المؤسسات كان دعم الإدارة العليا

للعلمية. كذلك دراسة توماس، ومارجريت [38] التي خلصت إلى أن إعادة الهندسة تستوجب 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.

السؤال الثاني: ما التصور المقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في

مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى وضع تصور مقترح،

للتغلب على المعوقات التي تواجه استخدام إعادة هندسة

## تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية أحمد أبو كريمة

- إعادة بناء ثقافة المدرسة وتنمية الوعي بالتغيير المنشود، ونشر المفاهيم والقيم المطلوبة.
  - إعادة هيكلة النشاط المستهدف في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء.
  - المراجعة المستمرة لضمان حسن الأداء.
  - تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.
  - وجود نظام مرن وفعال للمحاسبية الإدارية والتعليمية.
  - ب. المتطلبات البشرية، وتشمل ما يلي:
    - كفاءة القيادات المدرسية، وحدوث تحولات في السلوك القيادي والإداري لمديري المدارس.
    - تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في تدعيم المشاركة المجتمعية لتحسين الأداء المدرسي.
    - الإعداد الجيد لفريق العمل لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
    - إتاحة فرص التدريب على مهارات استخدام التقنيات الحديثة في تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة.
    - إقناع وتأهيل الأفراد داخل المدرسة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل.
    - بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.
  - وجود دعم من المجتمع المحلي، وتعميق مشاركات المجتمع المدني والأهلي في دعم الجهود.
  - ج. المتطلبات المادية، وتشمل ما يلي:
    - وجود بنية أساسية من التقنيات الحديثة كمطلب أساسي لتبني مدخل إعادة الهندسة في المدرسة.
    - توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة.
    - تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات.
- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.
- د. المتطلبات المالية، وتشمل ما يلي:
- إتاحة الفرصة للمدرسة لقبول التبرعات والهبات والمنح المقدمة من المجتمع المحلي.
  - منح إدارة المدرسة صلاحية قبول التبرعات والهبات من المجتمع المحلي.
  - منح إدارة المدرسة صلاحية التصرف في الموارد المالية الخاصة بالمدرسة.
  - تشجيع المجتمع المحلي على تقديم التبرعات المالية للمدرسة.
  - ربط توزيع الموارد المالية للمدارس باحتياجات عملياتها.
  - وضع حجم مناسب من الميزانية للأنشطة التعليمية.
  - تفعيل دور المدرسة كمؤسسة إنتاجية هادفة للربح من خلال تأجير مرافقها (المسرح، الفناء، وقاعات الكمبيوتر) في غير أوقات الدراسة للمجتمع المحلي مقابل مبالغ رمزية تضاف لميزانية المدرسة.
- رابعاً: تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية:
- بعد تحليل الوضع الراهن للمدرسة والحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا وتوفير المتطلبات اللازمة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، تأتي مرحلة تطبيق العمليات، وتشمل ما يلي:
- أ. تحديد المنطلقات التي تستند عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية: وتشمل ما يلي:
- نظامية: وهي عبارة عن اللوائح والقوانين ذات العلاقة بهذه العملية. وتأتي أهمية المرجعية النظامية ليتم حصر المعلومات الخاصة بالعملية جميعها، كما ويتم الاستعانة بها عند التفكير بإعادة هندسة العملية حتى لا يحدث تضارب بين اللوائح والقوانين وطريقة تنفيذ العملية، التي تستند إليها، وتتشد تحقيق غاياتها كما أن هذه العمليات تتوافق مع تنامي استشعار المؤسسات بمسؤولياتها، وتنامي إمام الأفراد بحقوقهم.

5. نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية في البيئة المدرسية، وتعزيز الوعي بالأدوار المتوقعة لعملياتها.
6. وضع معايير ومؤشرات أداء تتناسب مع الوصف الوظيفي لكل عمل.
7. مراجعة الأداء المدرسي في ضوء الأدوار المناطة بالعملين من خلال معايير وأهداف متفق عليها.
8. تبنى الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري المدرسي.
9. دعم العمل المؤسسي بما يكفل رفع كفاءة العمليات الإدارية في البيئة المدرسية.
10. توفير المقومات البشرية والمادية والتنظيمية اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البيئة المدرسية.
11. تجويد المنتج التعليمي هو الهدف الأساسي والمتمثل بالطالب.
12. تطويع البحث العلمي لإثراء إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ت. آليات تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية: وتتمثل بما يلي:
  1. نشر الثقافة، حيث يتم تدعيم الثقافة المدرسية من خلال نشر الوعي التربوي في ثقافة التغيير، وإقناع الأفراد بأهمية التغيير التربوي وتبيان إيجابيات إعادة هندسة العمليات وعقد ورش عمل خاصة بذلك، وإصدار النشرات التثقيفية واللقاءات والزيارات التي من شأنها تسهيل عمليات إعادة الهندسة.
  2. التركيز على أولويات العمل التربوي، وتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التدريب على عملياتها، وإدارة التغيير والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، وصنع القرار التربوي، وتبني التخطيط الاستراتيجي، وتبني الاتجاهات الحديثة من مثل تفويض الصلاحيات، والثقة التنظيمية، والشفافية، والتمكين الإداري، والمشاركة كمفاهيم حديثة لاستخدام الهندسة الإدارية.

- واقعية: تستند إعادة هندسة العمليات الإدارية على نتائج الدراسة الحالية التي شخصت المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتستهدف هذه العمليات تعزيز مكامن القوة، ومعالجة مكامن الضعف التي كشفت عنها الدراسة، كما تم الأخذ بنتائج الدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة وبناء على ذلك يتبين أن التصور انطلق من الواقع واستهدف الارتقاء به لتحقيق الأهداف، من خلال توفير بيئة مدرسية قائمة على تبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
- علمية: أضحى منحى إعادة هندسة العمليات الإدارية، اتجاهاً إدارياً علمياً له أصوله وتطبيقاته، وحظي باهتمام الخبراء والباحثين، ونُظمت حوله الندوات والمؤتمرات وورش العمل، وتناولته الدراسات، ونشرت الكتب العربية والعالمية مختلف جوانبه وتفصيلاته، مما يؤكد أنه أصبح اتجاهاً علمياً له أهمية بالغة في الرقي بالعمل المؤسسي.
- تطبيقية: تستند إعادة هندسة العمليات الإدارية على نجاح تطبيقاته في المؤسسات بمختلف أشكالها ومنتجاتها، وتبنته المؤسسات التربوية بعد نجاعة في المؤسسات الأخرى، وهي ممارسات وتطبيقات نجحت في سياقات ثقافية متنوعة مما يشير إلى اتصافه بالمثالية ويعالج الكثير من المشكلات، وهو ما يعزز من إمكانية تبنيه في البيئة المدرسية المحلية.
- ب. تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية: وتتمثل بما يلي:
  1. تجويد العمليات الإدارية المدرسية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم، وصناعة واتخاذ القرار).
  2. بناء الخطط والإجراءات، وأدلة العمل المتخصصة لضمان جودة العمليات الإدارية المدرسية.
  3. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكافة التسهيلات الداعمة لتحسين المنتج.
  4. دعم عمليات الاتصال على كافة المستويات، وتوفير قاعدة بيانات تتضمن سهولة تبادل المعلومات.

## تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية أحمد أبو كريمة

3. تشكيل فريق العمل المسؤول عن عمليات إعادة الهندسة، ويتم تحليل البيئة المدرسية وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء ودراسة وتحليل المشكلات الناتجة عن العمليات.
  4. دراسة الإمكانيات المادية والبشرية داخل المدرسة للتعرف على إمكانيات التطبيق، ودراسة الإجراءات وتحليل الوقت والتكلفة والأفراد، ورسم الخطط التنفيذية الخاصة بعمليات إعادة الهندسة لتسهيل عمليات الحذف والدمج والتبسيط.
  5. حوسبة العمليات وإجراء تحسينات إضافية على الإجراءات الإدارية، والفنية في المدرسة، والابتعاد عن النمطية في العمل الإداري.
  6. عقد لقاءات واجتماعات دورية مع الأطراف المعنية وتحديد جداول الأعمال، وتوثيق كافة الأنشطة المتعلقة بإجراء تحسينات على الإجراءات والعمليات.
  7. تدعيم الحوار البناء لتحقيق المأسسة من خلال عرض المقترحات على الجهة المختصة وصاحبة القرار، ومن ثم عرض العملية على الإدارة العليا، وأخذ الموافقة على تنفيذها.
  8. إجراء التغييرات اللازمة على النظم الحاكمة ووضع الوصف الوظيفي، وإعداد دليل اخاص بالمهام بعد الهندرة.
  9. استثمار الموارد البشرية وتقدير إنجازاتهم، مع الحرص على تحقيق الانضباط، والالتزام بالعمل من خلال تفعيل الرقابة.
  10. صياغة المتطلبات المترتبة على عملية الهندرة، سواء أكانت متطلبات ذات علاقة بتعديلات النظام أم توفير إمكانيات مادية أو تقنية، ثم ما يتعلق بأتمتة العمليات.
  11. تقييم النتائج، والاعتماد العام لكافة العمليات والأنشطة.
- ث. تحديد مجالات التطوير المقصودة من عملية إعادة الهندسة في المدرسة: وتتمثل بما يلي:
1. مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.
  - وضع خطط بديلة للتعامل مع الظروف الطارئة التي تتعرض لها المدرسة (الأزمات) واعتماد التخطيط الاستراتيجي.
  - التنمية المهنية الإدارية من خلال مواكبة المستجدات في الفكر الإداري.
- عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة للتوعية بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
  - متابعة تنفيذ الخطة وتقويمها.
  - تحديث مسارات العمل وتفعيل التكنولوجيا لخدمة العمليات التخطيطية.
  - مراعاة ما يتوافر من إمكانيات مادية وبشرية متاحة لتحقيق التطوير.
  - تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد، ومن مجرد مشرف مسجل للنتائج إلى قائد مؤثر ومفاوض ومشارك.
2. مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية:
- توفير دليل إرشادي بالمدرسة يشمل توصيف الوظائف الموجودة بها.
  - توجيه العاملين بالمدرسة نحو العمل بروح الفريق، مما يدعم تبادل الخبرات ويسهل الاتصال في كافة المستويات.
  - توجيه اهتمام مديري المدارس على تقديم الخبرات الناجحة.
  - تنظيم دورات تدريبية للمعلمين للتعرف على ما يستجد في مجال تخصصهم.
  - التوجيه نحو البحث العلمي للحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المدرسة.
  - التوصل إلى طرق جديدة لأداء المهام المنوط بالعاملين بالمدرسة القيام بها.
  - تحسين الأداء وتشجيع الإبداع وتعميق روح الالتزام والمسئولية لدى العاملين بالمدرسة.
3. التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية:
- تحديد نوع السلطة الممنوحة للعاملين لتنظيم الجهود الفردية، والجماعية.
  - التنوع في استخدام أساليب الاتصال الإداري.
  - التحول من التسلسل الإداري الهرمي للسلطة إلى التنظيم الشبكي.
  - تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الأخطاء الناجمة عن التكرار.



- مراعاة مقدرات المعلمات ومهاراتهن عند توزيع المهمات مع الحرص على بناء التفاعل بينهن.
- تفويض الصلاحيات للعاملين وفق اختصاصاتهم.
- إرساء مجموعة من القيم والمعتقدات الجديدة في العمل.
- تمكين الأفراد وإزالة الحواجز بينهم.
- السعي لتحسين المستمر للإجراءات الإدارية والتقليل من الأخطاء في العمل.
- إعادة تنظيم العاملين في فرق إدارة ذاتية.
- تبني أسلوب فرق العمل لمناقشة خطة تطوير العمل وتقديم حلول إجرائية لمعالجة مشكلات المدرسة.
- زيادة الثقة التنظيمية في المدرسة.
- تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة بالمدرسة.
- تطبيق نظام الأرشيف الإلكتروني لإدارة وحفظ المستندات الخاصة بالعاملين.
- 4. مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية:
  - متابعة الأنشطة وتنفيذ الخطط والقرارات المتخذة.
  - تعدد أساليب الرقابة وأدواتها نوعياً وكمياً.
  - تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
  - وضع أهداف واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة.
  - وضوح معايير التقييم المتبعة، مع العمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للأداء.
  - الحرص على موضوعية عملية التقييم.
  - وضع نظام رقابي يتصف بالمرونة، من خلال العمل بروح النظام وليس حرفيته وفي ضوء متطلبات العمل المدرسي والتغيير الذي يطرأ داخل المدرسة.
  - متابعة الخطط الدراسية اليومية والفصلية والسنوية للمعلمين.
  - تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات.
  - ربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج تقييم الأداء.
- 5. مجال صناعة واتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية:
  - إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة وتدريب العاملين على كيفية الدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة منها.
  - تشجيع روح العمل الجماعي والتخلص من الطريقة الانفرادية في التفكير.
  - تشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية نتيجة المشاركة في صناعة القرار.
  - الاستفادة من تقنية المعلومات التي هي جزء لا يتجزأ من إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخيل بدائل وحلول جديدة للمشكلات.
  - تغيير أدوار العاملين في المدرسة من متلقين للأوامر ومنفذين لها إلى مشاركين لهم رأي في اتخاذ القرار.
  - بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة.
  - تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع المستمر للإدارة.
  - تمكين العاملين والثقة بهم مما يسهم بأداء أكثر فعالية.
  - الشفافية الإدارية في كافة الممارسات.
  - ج. متابعة وتقييم نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة:
    - ترتبط عملية تقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة بالأهداف المخططة والمجالات المقصودة، من خلال التركيز على عمليات إعادة الهندسة وطريقة تنفيذها، مع تشجيع العاملين على تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات. وتتطلب عملية التقييم توافر ما يلي:
      - اعتماد التقييم على مصادر متعددة، ومشاركة جميع ذوي العلاقة، مع التركيز على الأداء.
      - وجود قنوات تواصل مع الموظفين لنقل المعلومات الهامة بشكل دوري ومستمر.
      - عملية التقييم يجب ان تكون مستمرة ومتابعة ومتعددة الجوانب وفي كافة المراحل.

• إجراء دراسات أخرى حول إعادة الهندسة الإدارية تتناول متغيرات جديدة، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيق الدراسة عليها.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

[1] العجمي، محمد حسنين (2000م) *الإدارة المدرسية*. القاهرة. دار الفكر العربي.

[2] سيد، خالد عطية (2005) *نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا* دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة).

[3] حسن، راوية (2000)، *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

[4] السلمي، علي (1998) *تطوير وتجديد المنظمات*. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

[6] العتيبي، سعد مرزوق، الحمالي، راشد محمد. (2004) *إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة*، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد في الفترة بين 15-17 مايو.

[8] مصطفى، يوسف عبدالمعطي (2007). *الإدارة التربوية* مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.

[9] الدين، مشاري (2013) *درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

• تنمية التقييم الذاتي وإظهار درجة عالية من الالتزام بتطبيق المعايير.

• وضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه لدى كافة العاملين بالمدرسة.

• ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت.

• ربط من إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة بالتكاليف في الوقت والمال والجهود المبذولة.

• حصر الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة لها وتصحيح المسارات كلما تتطلب ذلك.

### 6. التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

• نشر ثقافة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى القيادات التربوية لتطوير العمل الإداري المؤسسي.

• مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية في الأدوار وتقليل البيروقراطية الإدارية.

• توفير دورات تدريبية على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، هادفة إلى تنمية المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملين فعلياً لتطوير أدائهم.

• تمكين مديري المدارس من السلطات الكافية لإحداث التطوير والتحسين المنشود.

• توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية.

• دعم الإدارة العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية متطلب أساسي لتسهيل المهمات.

• اعتماد التصور المقترح لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية.

• توفير الميزانيات المناسبة لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.

• العمل على مراجعة القوانين والتشريعات لتعديلها بما يسهم

الإبداع وإعادة بناء العمليات الإدارية في المدرسة.

- [10] كمال، سفيان (2002) ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (1)، ص ص 28-50، رام الله، فلسطين.
- [11] أبو العلا، سهير (2010) تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، المؤتمر الثامن عشر "تطوير التعليم في الوطن العربي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية - جامعة بني سويف.
- [12] العريفي، حصة سعد ناصر (1429)، كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [13] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2002) تقرير التنمية الإنسانية: نحو إقامة مجتمع المعرفة (ص، 39).
- [14] عبدالمحسن، توفيق محمد (1997). تقييم الأداء. دار النهضة العربية، معهد الكفاية الانتاجية، جامعة الزقازيق.
- [15] حلمي، فؤاد. (2003) تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد (8) ص ص 219-293.
- [16] أبو عاشور، خليفة (2008) معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (18)، العدد الثاني.
- [17] الحبيب، فهد (1417هـ) واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [18] أفندي، عطية حسين. (2003) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [19] السكارنة، بلال خلف (2009) دراسات إدارية معاصرة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ص 128-129.
- [20] مرسي، جمال الدين (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [21] ابراهيم، إدريس (2001) المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [22] 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.paet.edu.kw/old/teacher>
- [23] الغريب، شبل بدران، حسين، سلامه عبدالعظيم، المليجي، ورضا ابراهيم. (2005) الثقافة المدرسية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- [24] عقيلي، عمر (2001) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان: دار للنشر، ص 94.
- [25] حنون، نادية (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.
- [26] الرب، سيد محمد (2009) موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة: دار الكتب المصرية، ص 289.

- [27] العجمي، محمد (2008) *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [28] جاد الرب، سيد (1992)، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة. المجلد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة سوهاج.
- [29] اللوزي، موسى (2002): *التنظيم وإجراءات العمل*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- [30] خليل، عطا الله وراذ (2008): دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، 21 نيسان (أبريل)، كلية الاقتصاد والعلوم - إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، 24 الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- [31] يوسف، داليا (2014) تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول. متوفر على الرابط: <https://www.researchgate.net>
- [32] عبد الخالق، فؤاد محمد (2013) آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد السادس والعشرون.
- [33] المطري، سميرة (2010)، تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- [34] العتري، صفاء (2004) استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة الزقازيق، مصر.
- ب. المراجع الأجنبية
- [5] Davenport, T. H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston: Havard Business School Press.
- [7] Davies, B., & Ellison, L. (2001). Organisational learning: building the future of a school. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 78-85.
- [35] Trkman, Peter (2010) The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management Vol (30), No (2)*, pp: 125-134.
- [36] Dennis, A. R., Carte, T. A., & Kelly, G. G. (2003). Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering. *Decision Support Systems*, 36(1), 31-47.
- [37] Abdous. M, Wue., H. (2008). A frame work for process reengineering in higher education: A case study of distance learning exam. Scheduling and distribution Old Dominion university, USA *International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vol. 9 , No. (3) , pp. 1492 -3831.
- [38] Thomas I. M. Ho. and Margaret Tan, (1997): "Using Business Process Reengineering Principals in Educational Reform". at: (<http://www.engr.iupui.edu/~no/papers/reeng.html>).

# A PROPOSED PERCEPTION TO OVERCOME THE OBSTACLES FACING RE- ENGINEERING ADMINISTRATION METHOD IN PUBLIC SCHOOLS IN SAUDI ARABIA

**AHMAD FATHY ABU KRAIM**

**King Saud University**

**College Of Education**

***ABSTRACT\_** The study aimed to identify the obstacles of using Re- engineering administration method in public schools government in Riyadh, Saudi Arabia, from the pointview of school principals, and to conceived A proposed Perception to overcome the obstacles facing Re-engineering administration, the study has adopted a descriptive analytical method, then researcher used a questionnaire study tool, the study population consisted of all secondary school principals in Riyadh, The study results showed impediments to the use of Re- engineering administration at the entrance to the practice of administrative processes as a whole was moderately, the researcher prepared applied a proposed perception to overcome the obstacles, the study suggested a number of recommendations, the most important: to work on spreading the culture of administrative engineering in the entrance the school culture, and embrace and adopt the proposed perception to overcome the obstacles in the light of administrative engineering.*

***KEYWORDS:** Re- engineering administration.*