

\*\*\*\*\*

**الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها في قطاع التعليم العام  
دراسة ميدانية على إدارات مدارس التعليم العام في بلدية قمينس**

## إعداد

أ/ محمود سليمان العشيبي

د/ نبيلة علي عبد الله طاهر

جامعة بنغازي- كلية التربية قمينس

جامعة بنغازي- كلية التربية قمينس

قسم الإدارة التعليمية

قسم الإدارة التعليمية

## مقدمة:

إن معظم المؤسسات الصناعية سواء خدمية كانت أم عالمية أم محلية تسعى لاكتساب مزايا تنافسية تزيد من معدلات الاعتماد على التقدم المعرفي والتكنولوجي ، بل حتى تملكه والتحكم فيه، وإن نجاح واستمرارية أية مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها : الوقوف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة، والتحديات المتلاحقة والعمل على الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها بشكل مستمر، مما دعا إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات، يبدأ بتخليها عن أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات المختلفة والتغلب عليها بمستوى أداء أفضل ، ومن أبرز هذه المفاهيم إعادة هندرة العمليات الإدارية .

لقد ظهر مفهوم الهندرة الإدارية في أمريكا خلال الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي في القطاع الخاص أولاً ، ولاحقاً في القطاع العام ، ويعود فضل مبادرات هندرة العمليات الإدارية في قطاع التعليم إلى الدراسات التي قام بها كل من (Walker and Black,2000) ، (Davis and Mehta,1997)،(Fisher,2001)، التي أظهرت وجود ثلاثة دوافع لتبني هذه المبادرات وهي : (إرضاء المستفيدين، وتحقيق الكفاية والمرونة ) علي اعتبار أنها متغيرات تؤثر في التنظيم الإداري للمؤسسة التربوية بشكل مباشر ، و في أداء الأفراد بشكل غير مباشر.(Parys & Thijs,2003,3).

وهناك مجتمعات تسعى للتقدم فهي تبحث عن العوامل التي تساعد على إعادة تشكيل العقول وممارسات الحياة ، حيث اتفق المهتمون بشؤون التعليم، وصنّاع القرار التربوي على إحداث تغييرات جوهرية شاملة في نظام التعليم ، بما يجعل الطالب أكثر قدرة على التكيف مع مجتمع المعرفة، وانعكاساته على التربية ، وعلى إعداداته لمنتج تعليمي ذي جودة عالية ، والانتقال من المستوى المحلي إلى التنافس الإقليمي والدولي ، وأصبحت الممارسات والأنماط المتبعة غير مناسبة مع الأهداف المرغوبة ، وبالتالي زادت دوافع التغيير وغدت أكثر طلباً .

وتُعد الهندرة الإدارية مدخلاً للإصلاح والتطوير لأنها تركز على إعادة التصميم والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية والنظم، والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وزيادة رضا العملاء ( القربوي، 2000 م، 343). وحيث إن إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، وتحقيق تطوير جوهري في الأداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات يتطلب تغيير المنهج الأساسي للعمل في مجالات السرعة والجودة والتكلفة ، وتوقعات أصحاب المصلحة والتوافق الكامل مع لمتغيرات مختلفة (Ozcelik, 2010,7) ، وأنه رغم الاهتمام بقضايا التعليم والمحاولات المتكررة للنهوض به وإصلاحه إلا أن النظام التعليمي في ليبيا لا يزال يعاني أزمة إدارية واضحة ، فهناك ما يحذ من مقدرة هذا النظام على تحقيق أهدافه المنشودة، وخاصة في التعليم العام ( القلاي ، 2012 م ، 18) ، إذ ترى الدراسة الحالية أنه من الضروري مساندة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية، والاقتصادية ، للنهوض بالمؤسسات التعليمية ضمن ما هو متاح من إمكانيات ، ويتطور مفهوم الإدارة المدرسية وبروز أدوار جديدة ، فهي لم تعد تقتصر على تنفيذ المهام والمسؤوليات فحسب حيث لم يعد ذلك ملائماً لمجتمع شديد التعقيد، مما يتطلب تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وما هو مطلوب إحداثه من تغييرات .

وفي ضوء العرض السابق يعدّ تبني أسلوب الهندرة الإدارية ملائماً للبدء بالتفكير في أفضل طريقة أو كيفية يمكن أن يؤدي بها العمل المطلوب ، وكأن شيئاً لم يكن موجوداً أو ممارساً قبل ذلك، أي أن تركيز هذا التوجه منصب على إعادة التفكير في العمليات وليس النشاط أو المهمة في حد ذاتها، بغرض تجويد الخدمة بوصفها وسيلة لتحقيق هدفه الأساسي المتمثل في العناية بمتلقي الخدمة.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:-

تنطلق مشكلة الدراسة من إطار قائم على محورين، كل محور يتناول في طبيعته عدداً من القضايا والأفكار التي تحتاج إما إلى استبصار وتأمل ، أو إلى إعادة تخطيط وتبني ، هما :

يشير تقرير المنافسة الشاملة الصادر عن المركز العالمي للتنافسية والأداء-التابع للمنتدى الاقتصادي الدولي-الذي اعتمد في تقريره على المنظومة التعليمية في ليبيا على إحصائيات سنة 2010م و ما قبلها باعتبار أن سنة 2011 م هي سنة فاصلة في تاريخ ليبيا، فقد أورد التقرير: أن ليبيا تأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة عربياً فيما يتعلق بنوعية التعليم حسب قيمة مؤشر

التنافسية العالمية ، أما نسبة الالتحاق الذي لم تظهر له أي قيمة على المؤشر بسبب عدم توفر بيانات يجعلها في المرتبة الأخيرة ، وأشار التقرير إلى أن الترتيب المتأخر الذي تحصلت عليه ليبيا يعكس أن مشاكل إدارة التعليم في ليبيا لم تعد مجرد مشاكل تقليدية ، إنما أخذت هذه المشاكل تتعمد وتتبلور تبعاً لظروف المرحلة الراهنة ، (عبد السلام القلاي، 2012 م، ص18) ، وأشارت الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى أن تلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة المشكلات المعقدة يتطلب تطبيق أسلوب الهندرة الإدارية في المؤسسات التعليمية وتعتبره ضرورة ملحة .

أصبحت سياسة وفلسفة التغيير حقيقة واضحة في المجتمع الليبي بعد تغيير نظامه السياسي ، وهذا التغيير طال كافة جوانب الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والإدارية ، ولكنه يفتقد إلى حقيقة رئيسية تفيد بأن كل عملية تغيير ناجحة لا بد وأن يسبقها عملية تغيير ثقافي وإداري وفق ما أشار إليه (Fralingar & Olson, 2007, 85) من أن العديد من الجهود الرامية إلى التغيير التنظيمي تفشل لأنها تحافظ على نفس الثقافة التنظيمية ، والعمليات الإدارية السابقة وهذا يشكل أحد الجوانب المهمة لمشكلة الدراسة الحالية.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الهندرة الإدارية ؟ وما هي معوقات تطبيقها في إدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس ؟

وللوصول إلى إجابة عن هذا التساؤل كان لا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي العمليات الإدارية المطبقة داخل إدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس في ظل مدخل الهندرة الإدارية ؟

ما معوقات استخدام الهندرة في تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام ببلدية قمينس ؟

ما هي التغييرات التي يجب إحداثها كي تتمكن إدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس من تطبيق مدخل الهندرة الإدارية ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

التعرف على العمليات الإدارية المطبقة داخل إدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس في ظل مدخل الهندرة الإدارية .

التعرف على معوقات استخدام الهندرة في تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام ببلدية قمينس .

التعرف على التغييرات التي يجب إحداثها كي تتمكن إدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس من تطبيق مدخل الهندرة الإدارية

ثالثاً: أهمية الدراسة:-

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

- تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيويًا له تأثير كبير في فاعلية المؤسسات التربوية ونجاحها في بلوغ أهدافها ، وتُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة برفاد جديد من المعرفة، كما تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا الإطار.

- تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هندرة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية لوجود نُدرة في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.

- التعريف بهندرة العمليات الإدارية كإستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات ووضعي الخطط في المجال التعليمي ، وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري في مدارس التعليم العام.

- مواكبة ومسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال الإدارة التربوية.

#### رابعاً: حدود الدراسة:-

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2017-2018 م.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة علي مدارس التعليم العام الواقعة ضمن بلدية قمينس.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية علي مديري ومديرات مدارس التعليم العام ببلدية قمينس .

#### خامساً: منهج الدراسة:-

تتبع الدراسة المنهج الوصفي، ملائمته لأهداف الدراسة ومقتضياتها حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها ، ولكنه يمتد إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها في ضوء الظروف الحالية (كوثر، 2013 م، 7).

#### سادساً: الدراسات السابقة:-

فيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الهندرة ، وسوف تعرض حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث.

- دراسة الديجاني(2009 م): هدفت إلى التعرف علي رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت،

ومحاولة التوصل لتصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في مدارس الكويت ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف

واقع أداء الإدارة المدرسية في المدارس، وإمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، والتنمية المهنية

للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات في إدارة المنهج،

والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية مما يستدعي تبني هيكله المدارس.

- بينما هدفت دراسة نادية (2010 م) : إلى التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات

الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، وأجريت الدراسة علي عينة قوامها (429) من المديرين والمديرات،



وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية كانت مرتفعة جدا.

- هذا في حين هدفت دراسة سيد (2010 م) إلى تحسين جودة المنتج والخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية لتناسب احتياجات ورغبات العملاء ، إلى جانب التركيز على دراسة مدخل إعادة الهندسة الإدارية ودورها في إحداث تغييرات جذرية فعالة ، لتحسين إدارة المدرسة الثانوية ورفع كفاءة مخرجاتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن هناك مشاكل مرتبطة بالمدير والمشاركة المجتمعية وكذلك ترتبط بعملية التخطيط وانتهت الدراسة لوضع تصميم لتفعيل استخدام الهندسة الإدارية باعتبارها مدخلاً لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت .

- كما هدفت دراسة عايش ( 2011 م) إلى التعرف على القيمة الاقتصادية لتطبيق إعادة الهندسة على التعليم ، ومعرفة السلبيات الاقتصادية للأساليب الإدارية التقليدية ، وتوضيح مدى إسهام إعادة الهندسة في حساب خفض تكاليف التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها : إن إدارة التربية والتعليم بالطائف تستخدم أساليب تقليدية مما أدى إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض العائد من التعليم .

- وهدفت دراسة عون ( 2011 م) إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي ، في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية، وتوافقها واحتياجات سوق العمل، والتعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات ( التخصص، الدورات التدريبية، عدد سنوات الدراسة في الجامعة، المعدل التراكمي الحالي)، والتعرف على توصيات، ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي .

أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الهندرة تزيد من معدل الإنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم الهامة لتطوير الأداء .

- بينما هدفت دراسة Sibhato , and Singh (2012 م) إلى تطبيق وتحليل عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأنثوية، وتبين الأوضاع الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كلاً 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 الإستراتيجية ، وعجز تكنولوجيا المعلومات عن دعم متطلبات الإستراتيجية من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية .

- وتناولت دراسة ( علي - 2013 م) مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتيا في سلطنة عمان ، وبيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتخصص، والمحافظه في استجابات مديري ومديرات المدارس، وأجريت الدراسة علي عينة قوامها (72) ، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري ومديرات مدارس الإدارة المدرسية الذاتية يمارسون مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة كبيرة.

هذا في حين هدفت دراسة ( ربحان - 2014 م) إلى التعرف علي معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، وتكونت عينة الدراسة من (398) مديرا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: المعوقات المالية شكلت درجة معوق عالية جداً، يليه المعوقات التقنية بدرجة معوق عالية ثم المعوقات الإدارية يليها المعوقات البشرية بدرجة معوق متوسطة.

- وقد قامت ديمة في دراستها (2015 م) بالتعرف علي واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديرات مدارس التعليم العام للبنات والبالغ عددهن (116) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات المدارس قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة علي جميع محاور الدراسة، وان هناك فروق دالة بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس علي محاور واقع تطبيق الهندرة ككل تعزى لمتغير التخصص، وذلك لصالح تخصص العلوم الطبيعية.

- دراسة ( نايفة -2017 م) هدفت إلى التعرف علي درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين ، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية، والتعرف على الفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات ( الكلية ، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، مع وجود فروق تبعاً لمتغير نوع العمل لصالح العمل الإداري، و متغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الأعلى.

التعليق علي الدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق أنه يمكن استخلاص بعض التوجهات الفكرية التي تتفق فيها الدراسة الحالية مع تلك الدراسات ، كما يلي:

اختفاء النظرة التقليدية للمدرسة ، باعتبارها تعمل بمعزل عن المجتمع المحلي ، بل أصبحت المدرسة مؤسسة منفتحة علي المجتمع من خلال قياداتها التربوية مع الرغبة في التجديد باستخدام مداخل إدارية جديدة .

اتفقت في عنصر التقليدية بمقاومة الإدارة المدرسية ومديريها للتغيير بأي تقنية جديدة مع تمسك الأغلبية بالتوقف عن التطوير. نتيجة لعدم التخطيط وتعثر العمليات وتضيق الأهداف، ويصبح تعامل المدراء بأسلوب الفعل ورد الفعل، بدلا من التعامل بمنهجية علمية ورؤية مستقبلية واضحة.

بينما هناك بعض الأمور تختلف فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هدفت الدراسة الحالية إلى الربط بين الهندرة الإدارية بوصفها مفهوماً ومدى استيعاب مدراء مدارس التعليم العام ببلدية قمينس لآليات التغيير اللازمة لتطبيق هذا المدخل.

التعرف على معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في إدارة هذه المدارس. التعرف على التغيرات التي يجب إحداثها في المدرسة كي تتمكن إدارة المدرسة في التعليم العام من تطبيق الهندرة كمدخل للإصلاح والتغيير.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي: التعرف على الإطار المفاهيمي لمدخل هندرة العمليات الإدارية، وتكوين تصور عام عن المفهوم، المبادئ، الخصائص، الأهداف، ملامح التطبيق في المؤسسات التعليمية.

تصميم أداة جمع البيانات في الدراسة الميدانية مع تحديد المفردات والأبعاد، و تفسير نتائج الدراسة .

سابعاً: مصطلحات الدراسة:-

تعريف الهندرة الإدارية :

يقصد به: "إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية و الإستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي ويهدف إلى تحسين معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات وسرعة انجاز الأعمال ورضا الطلاب علي مستوى الخدمة المقدمة لهم" (ساعاتي: 2006 م: 46)

"وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم علي إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تطوير جوهرية وطموح في أداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج". (سلطان، 2001 م، 36).

التعريف الإجرائي للهندرة الإدارية:

هي مدخل جديد لإحداث تغيير جذري مقصود بأسلوب علمي في العمليات الإدارية لإدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس ، التي تعد أساسية لقيام إدارة المدرسة بمهامها من تخطيط وتنظيم واتصال واتخاذ القرار، للحصول علي منتج تعليمي يتمتع بجودة عالية ، مع إمكانية تسيير العمل بسهولة ويسر.

تعريف معوقات الهندرة الإدارية :

يقصد بها " جميع العوائق المالية والإدارية ، والفنية، والاجتماعية، والشخصية ، التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية، التي تساعد عمليتي التعليم والتعلم وتطويرهما". (المغدي، 1997 م: 65) .

أما التعريف الإجرائي لمعوقات الهندرة الإدارية:

هي كل العوامل الإدارية والتقنية والبشرية والتنظيمية والمالية ، التي تحول دون تطبيق مدخل هندرة العمليات الإدارية المستخدمة من قبل مديري مدارس التعليم العام ببلدية قمينس .

### ثامناً: الإطار النظري :-

تعد الهندرة من المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات الإدارية ، لتحسين أدائها في التسعينيات من القرن العشرين، وقد تناولتها الأدبيات بمسميات مختلفة منها: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، إعادة هندسة نظم العمل، إعادة الهيكلة، هندسة التغيير، والثورة الإدارية المضادة.

وعلى الرغم من اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو التغيير الجذري للمؤسسة في ظل التحديات والتغيرات البيئية للحصول على أفضل النتائج .

### 1- مفهوم هندرة العمليات الإدارية:

تعتبر إعادة هندرة العمليات الإدارية من الأساليب المعاصرة في الإدارة والابتكار، التي ظهرت لتكامل الجودة وتضيف إليها تحسينات هائلة في الأداء، وقد سعت العديد من المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية إلى الاستفادة منها في خفض تكاليفها ومجارة عوامل المنافسة المحيطة بها.

إن مفهوم هندرة العمليات الإدارية تناولته العديد من الأدبيات برؤى مختلفة فقد عرّف بأنه: 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 (ديسلر:2003 م: 312).

وتعد هندرة العمليات الإدارية وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية لتحقيق تطوير جوهري وطموح في الأداء التنظيمي يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج والابتداء من نقطة الصفر، والتركيز على حاجة العميل (فاتن:2001، 39 م).

ويرى (ريموند مانجانيلي ) أن الهندرة :تعنى إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة للنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين وزيادة الكفاءة والإنتاجية. (ريموند ، مارك :1992، 12 م )

أما على المستوى المدرسي فإن الهندرة هي عملية تغيير تحدث على مستوى الإدارة باتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة، ومشاركة الأهل، والطلاب، والمعلمين والإداريين باتخاذ القرارات التي تتصل بالمدرسة ، بمعنى محاولة التوسع في التفويض اللامركزي وتخفيض الهيكل البيروقراطي وتوزيع السلطة على المدرسين والطلاب والآباء (سمية:200، 38 م).

ويرى (فؤاد حلمي) بأن الهندرة : إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم للمدرسة من الجذور، ويقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية ، والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي ، بهدف تحسين جذري وسريع في المدرسة يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج التعليمي.(فؤاد:241، 2003 م) وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول إن الهندرة في الإدارة التعليمية تتضمن الأبعاد التالية:

- إعادة هيكلة المعلومات للحصول على نقلة نوعية في الهيكلة كمنهجية لتغيير المدرسة.
- العمليات التعليمية هي العمليات الإستراتيجية وذات القيمة المضافة للعمل والواجب أن يتناولها جهد الهندرة ، بالإضافة إلى المكونات الإدارية والتنظيمية والتعليمية ذات الصلة بهذه العمليات.
- وتتم الهندرة باتجاهين: الأول: فكري ويقوم على الافتراضات القائمة والبحث عن افتراضات مغايرة، والثاني: عملي يقوم على الاستفادة من التقنية الآلية الحديثة .
- الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا الأداء.

## 2- أهداف وفوائد التغيير باستخدام مدخل الهندرة:

لا بد من أن يتم تحديد الأهداف بوضوح حتى تتمكن من الاستفادة من الهندرة في تطوير أية منظمة، وفي الغالب يتمثل الهدف الرئيسي للمنظمة من وراء اتباع مدخل الهندرة في تحسين معدلات الأداء المهمة، التكلفة، الجودة، الخدمة وسرعة إنجاز العمل .

كما أن هناك مجموعة من الأهداف الفرعية تسعى المنظمات لتحقيقها وتمثل في المنافسة وتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة الكلية لمتطلبات العملاء، و زيادة الإنتاجية، وتخفيض نسبة المعيب. كما تعمل الهندرة على تحقيق جملة من الأهداف وذلك على النحو التالي:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة، لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

- الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

- التفوق على المنافسين: تساعد الهندرة الإدارية المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، ولكن يصعب التفوق عليها. (عطا الله: 2008 م)
- تشجيع روح الابتكار والتجديد لدى العمالة.
- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العمل الواحد.
- زيادة الرضا الوظيفي عند العمل.
- تبسيط الهيكل التنظيمي (Raymond, L:1998).
- وتؤكد الأدبيات أن تطبيق مدخل الهندرة بركائزه وخصائصه وأهدافه على المنظمات يؤدي إلى تحقيق استراتيجية متكاملة ، لتطوير أداء هذه المنظمات على نحو صحيح، مما يساعد في الحفاظ على الوقت والجهد والمال ، وهذا ما يؤدي إلى اشتراك المنظمات في عدة سمات نابعة من تطبيق مدخل الهندرة الإدارية، وأول ما تأخذه الهندرة الإدارية في الاعتبار هو العمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وتغيير معايير الترتي في الأداء ، ورضا متلقي الخدمة يعد ملمحاً بارزاً في المنظمة المعاد هندرتها(شاكر: 2002 م).
- كما أن تطبيق الهندرة الإدارية تمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، فتطبيق الهندرة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، يمدّها بفوائد تؤدي إلى تطوير الأداء فيها، وتمثل هذه الفوائد في الآتي:
- توفر الهندرة الإدارية تقنياً للأداء يقوم على القياس عن سد الفجوات والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر أساليب وآليات عملية مثل: عمليات هندسة الأداء البشرية، واستخدام الأساليب الكمية وكذلك إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة التعليمية والقيم التنظيمية في أداء العمليات، بل في مفهوم التعليم ذاته.
- تعمل الهندرة الإدارية على إثراء وتطوير دور القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية ، وتمكين العاملين بإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والمبادأة، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، مع التركيز على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بخدمة الطلاب. (راوية : 2000 م) .
- تقوم الهندرة الإدارية على التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات الإدارة التعليمية وإعادة التفكير في الوضع الحالي، التعرف على عمليات القيم المضافة، العمليات المساندة، حشد البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات.
- تحويل الأعمال من مهام مركبة إلى مهام بسيطة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العمل الإداري. (موسى: 183: 2008 م) .

مما سبق يتضح أن الهندرة الإدارية تؤدي إلى خلق تغييرات جذرية في المنظمة التعليمية سواء في نمط العمل أو الوظائف والعلاقات أو في الثقافة التنظيمية، إلا أن تغيير الأخير أمر في غاية الصعوبة، لأن عملية التغيير هذه قد تقابل بالمقاومة والرفض لذلك يتطلب تطبيق هذا المدخل الإداري التوظيف بشكل فاعل وتوفير التكنولوجيا المادية وتكنولوجيا المعلومات، وهناك أهمية لاختبار تأثير هذا التغيير على مقدم الخدمة الإدارية، إذ أن المضمون المؤسسي للإدارة يتطلب تحليل المدى الذي يمكن من خلاله استخدام الهندرة الإدارية كأداة إدارية فعالة، لتمكين المستفيدين من الخدمات التعليمية بطريقة مباشرة، وأن ينظر إلى العميل كجزء لا يتجزأ من المجال الواسع لإستراتيجية المستهلك المتضمنة بالتطبيق.

### 3- مبادئ الهندرة في إدارة التعليم

يتطلب تحقيق الهندرة مجموعة من المبادئ لها علاقة بكيفية أداء العمل ومنها:

- سيادة القيم الإنتاجية في المؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك تحول القيم السائدة في الثقافة التنظيمية إلى قيم إنتاجية.
- التركيز على التوجه كعمل أساسي للمدير، أي يتحول المدراء من مجرد الإشراف العام على أداء العمل إلى موجهين، إذ يكونون بالقرب من مواقع العمل نفسه.
- الدمج الوظيفي، يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، ومن مزايا هذا المبدأ سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، وتحسين مستوى مراقبة أدائهم، والتخلص من كثرة الأخطاء، وإعادة العمل الناتج عن تعدد الإدارات الوظيفية، مما يساعد على سرعة إنجاز العمل داخل المنظومة التعليمية، وما يساهم في منح الصلاحيات الكاملة لأداء العمليات الإدارية واكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة والإبداع في بيئة العمل.
- وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات، وذلك من خلال دعم التدريب لعمليات التغيير، ووضع رؤية النظام التعليمي، وتحفيز العاملين لتقبل التجديدات، وإعداد خطة تشمل العمليات الإدارية المراد إعادة هندستها.
- إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة مما يساعد على تخفيض وقت العمل وتكلفة أدائه، كما يقضى على الحوافر التنظيمية بين الإدارات المختلفة ويدعم روح التعاون.
- اتخاذ القرار مهمة المسؤول، يؤكد هذا المبدأ على إمكانية عدم لجوء المعلم أو العاملين داخل المدرسة في إحدى مراحل العمل إلى المدير للحصول على قرار منه بشأن هذا العمل، وإنما يصبح هو المسؤول عن اتخاذ القرار بنفسه، وهنا يساعد على تحسين مستوى الخدمة المقدمة. (سلامة : 2007 م).

### 4- مجالات إعادة هندرة العمليات في إدارة التعليم:

تشير الكتابات التربوية إلى أن المنهج والمعلمين والميزانية، هي من أكثر الجوانب الأساسية في إدارة التعليم، خاصة عند تناول المدرسة منفردة بالتغيير باعتبارها وحدة قائمة بذاتها، لذا فإن عملية إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية الخاصة بالمدرسة، تمثل أكثر العمليات الإدارية جوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة ورضا الطالب وأسرته من جهة أخرى

(Diane: Ravitch1997)، بالإضافة إلى النقد الشديد الموجه لهذه العمليات واعتبارها عمليات مختلفة في كثير من المجتمعات من جهة ثالثة، ومن ثم تمثل هذه العمليات الثلاث فرصة لتناولها بالتغيير باستخدام مدخل الهندرة ، وتأخذ الهندرة في الإدارة التعليمية عدة صيغ تتمثل في الآتي:

**إعادة هيكلة إدارة الموارد المالية** ، مع تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة، والمشاركة في إدارة المدرسة، حدوث تغييرين من جوهرين بالمدراس تمثلا في: مركزية المنهج من جهة، وأساليب التنمية المهنية من جهة أخرى، ومع كل هذه التغييرات اقتضى الأمر إحداث مجموعة من التغييرات في الجانب المالي بالمدرسة منها:

إعادة التفكير الأساسي بشأن وظيفة أمين صندوق المدرسة، وتمثل في السعي إلى تحصيل هذه الوظيفة أدواراً جديدة غير ما عرف عنها سابقاً ، حيث تطورت هذه الوظيفة من مستوى الموظف المالي الإداري إلى مستوى مدير أعمال المدرسة ، فهو الآن وعلى النقيض مما سبق في الماضي يكون على وعي كامل ببيئة التعلم، ويعرف الأسلوب الأفضل لتوفير الموارد المدرسية، وله القدرة على التأثير الفعال في مستوى الإدارة العليا.

**التحول الجذري في افتراضات الميزانية المدرسية**، مع متطلبات الإصلاح المدرسي التي تفرضها الحياة المعاصرة تم اللجوء إلى مصادر بديلة للتمويل المدرسي، وعليه ظهر ما يسمى بالميزانية المرتكزة على المدرسة، وهذه الميزانية تسعى لتحقيق هدفين في وقت واحد، يتعلق الأول بتحرير الجهود المدرسية المبذولة من أجل زيادة الفاعلية والتحسين المتواصل للمعلمين ، والثاني يتعلق بتشجيع الإحلال التدريجي لمصادر التمويل المحلية عوضاً عن التمويل المركزي الذي يعاني أزمة خانقة، وتتجه إدارة التمويل اليوم اتجاهاً مغايراً لما سبق حيث تنحو منحاً مستقبلياً استراتيجياً يتجاوز حدود تلبية الاحتياجات الراهنة لتسيير عمليات تنفيذ الهندرة الإدارية إلى الأرحب ، تستوعب ما يطرأ من تغييرات تفرضها التطورات التكنولوجية وحركة المجتمع والنمو الاقتصادي.( الديحاني: 2009 م)

**إعادة هيكلة مداخل وطرق أداء مدير المدرسة**، وتمثل في إعادة هيكلة أداء مدير المدرسة، وكذلك هيكلة قدرته على تحديث وتطوير البنية التنظيمية لإدارة المدرسة، والعمل على تقوية الاتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة، ويتطلب ذلك العمل على تغيير الأدوار حتى لا يحكم على مجهودات إعادة الهندسة بالفشل ، هذا بالإضافة إلى ضرورة هندرة عمليات الإدارة في استخدام استراتيجيات جديدة في إدارة المدرسة وهو نمط القيادة الإستراتيجية التي تمثل نموذجاً سلوكياً يسعى إلى كسب ثقة العاملين في المدرسة، وتأييدهم ومعاونتهم في تذليل الصعوبات، وإستراتيجية التغيير تحقق ثلاثة أهداف هي: تنمية الثقافة المهنية للمعلمين بالمدرسة، وتعزيز قدرتهم على النقد والتخطيط الإداري، ودعم النمو المهني للعاملين في المدرسة وتدعيم العمل الجماعي الذي يهدف إلى تقليل التكلفة ويرضي الطلاب.



**إعادة هيكلة إدارة المنهج**، تختص إدارة المنهج بكيفية اختيار أصحاب القوة النهائية في المدرسة ممثلين في مجلس إدارتها ومديرها، الذين يفوضون ضبط أحوال المنهج إلى أفراد آخرين مثل منسقي المنهج ورؤساء الأقسام، وتشتمل عملية إدارة المنهج ثلاثة أبعاد هي:

**التخطيط للمناهج**: هو عبارة عن بناء هيكل المنهج في المدرسة ليقابل المطالب القانونية من جهة واحتياجات الطالب من جهة أخرى، بالإضافة إلى دمج نظام القيم الثقافية الخاصة بالمدرسة علاوة على مهارات المعلمين.

**تنفيذ وتوصيل المنهج**: يعنى أن تقوم إدارة المدرسة بتنسيق الكيفية التي يدرس بها المنهج ، أي وضعه في الجدول الدراسي بالمدرسة بشكل يومي أو في ساعات معينة على مر الأسبوع ، والأماكن المخصصة في المدرسة للتدريس، ويحدد المعلم الطرائق والمصادر الملائم استخدامها للمنهج بالإضافة إلى الأهداف والأغراض.

**تقويم المنهج**: يعبر عن مدى استجابة الطلاب للمناهج ، أي مدى اكتسابهم للمعلومة ، وما هي دوافعهم واتجاهاتهم؟ ولا يتحقق ما سبق ذكره في فراغ وإنما يأتي بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ومنجزات مجتمع المعرفة، وما لهما من تأثيرات على منهج التعليم وكيفية تنفيذه ، ومن ذلك ما يأتي:

إعادة التفكير الأساسي بشأن تنفيذ المنهج: ويتوقع أن يتم ذلك من خلال الولوج إلى قواعد البيانات والمعلومات، واستخدام الفيديو والفيلم في الفصل الدراسي، والتعامل مع الواقع الافتراضي واستخدام الكتاب الإلكتروني، واستخدام الحاسبات القابلة للتنقل وظهور المدينة القائمة على الاتصالات والروابط الكلية، والتمكن من الطباعة والمهارات الرقمية واستخدام أنماط جديدة للتدريس.

اختراع دور ميسر للتدريس: وترتبط إدارة المنهج بإدخال صبغة جديدة في التعليم والتعلم تتمثل فيما يعرف بمعاوي أو ميسري التدريس، وتشمل العديد من تصميمات المدارس على مواضع لواحد أو من ثلاثة إلى أربعة فرق يعملون لبعض الوقت في تصميمات التكنولوجيا المكثفة كما في نموذج مدرسة البيت الدراسي ، ونسق الاتصال التكنولوجي.

اختراع دور منسقي الموضوع: مع كل التحديات والتغيرات المؤثرة على تسيير المنهج ، بدأت تبرز الحاجة إلى اختراع دور جديد في المدرسة يكون حلقة اتصال بين المعلمين وبعضهم البعض وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى.

منهج المستويات متباينة القدرات في مدارس هونج كونج : نبعت الفكرة الرئيسية لهذا المنهج من أن المنهج المقدم بمدارس الطلاب العاديين قائم على المعرفة المتمثلة في الكتاب المدرسي ، في حين أن المنهج المقدم بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة قائم على المداخل السيكلوجية والديناميكية النفسية، وعليه تمت إعادة التفكير بشكل أساسي في المنهج الملائم للطلاب متبايني القدرات (عاديين)، وذوي الاحتياجات الخاصة ، فيما يسمى بالمدارس والفصول الشاملة، ووفقاً لذلك يمكن للمعلمين الذين يسمون معلمي خط المواجهة تحقيق مجموعة من المعايير الدنيا، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمبادرة مهنية تحقق التلاؤم مع ظروف كل مدرسة. (الديحاني: 14: 2009 م)

**إعادة هيكلة التنمية المهنية للمعلم:**

وتتطلب إعادة هيكلة التنمية المهنية للمعلم مراعاة الاعتبارات التالية:

إعادة اختراع المدرسة كمنظمة تعلم: آن الأوان لاستعادة التعلم من أجل المهنة وبشكل خاص إعادة اختراع المدارس كمنظمة للتعلم، وكذلك إعادة هيكلة عملياتهم وهيكلهم من أجل التعلم الدائم، ومن المفيد هنا أن تحدد المدرسة المرحلة التي تمر بها في دورة حياة نموها سواء كانت مرحلة البدء أو النمو أو النضج أو الانحسار، وذلك بالاستعانة بمدى عريض من المعلومات المتاحة حول الموارد المدرسية والأفراد وفرق العمل، وبناء عليه تحدد النمط الملائم لأعضاء المدرسة والمشاركين في أعمالها، ويتوازي هذا مع استخدام استراتيجيات متنوعة للتدريس والتعلم بناء على المعرفة بالمهارات والقدرات والنتائج السابقة.

تحدي افتراضات التدريب التقليدي عبر شبكات المعلمين في كولومبيا، وتقوم فكرته على تحدي الافتراض القائم عليه التدريب التقليدي، والقائل بأن أهل المعرفة والخبرة هم وحدهم الذين يملكون الحقيقة، ومن ثم يحددون ويخططون برامج تدريب المعلمين، وينفذونها بدون مشاركة المعلمين، وتولدت فكرة هذه الشبكات من خلال إعادة التفكير الأساسي في احتياجات المعلم، فهؤلاء المعلمون يحتاجون إلى إجابات عن تساؤلاتهم على نحو آني، فهم لا يستطيعون الانتظار. (ماريا بيلا أوندانا: 412: 2002م).

**5 - مراحل تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية:**

تعددت الرؤى في تحديد مراحل تطبيق هندرة العمليات الإدارية، وباستقراء التصنيفات أو التقسيمات لمراحل عملية الهندرة في إدارة المنظمات المختلفة يمكن تبني المراحل التالية:

مرحلة الإعداد والتحضير:

يتم في هذه المرحلة الحشد والاستعداد والتهيئة للأفراد الذين سيقع عليهم عبء عملية الهندرة الإدارية وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.

القناعة بأسلوب الهندرة والإيمان بفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.

اتخاذ القرار بتطبيق أسلوب الهندرة في إدارة المؤسسة.

رسم رسالة المؤسسة وتقوم هذه الخطوة على إيضاح وتحديد استراتيجية المنظمة وتتضمن رسالتين هما: بيان الحاجة الملحة للتغيير في الثقافة السائدة، وبيان التصور العام.

تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح.

تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.

- إعداد الجدول الزمني للعمل.

**مرحلة التحديد:**

يتم في هذه المرحلة إعداد البنية التنظيمية والإدارية لهندرة العمل الإداري في المؤسسة من خلال: تحديد الزبائن واحتياجاتهم والعلاقات اللازمة لذلك، وتحديد الأداء المطلوب وفقاً لمعايير معينة، وكذلك تحديد الجهات التي تتعامل معها المؤسسة والعناصر المتفاعلة داخلها (العاملين) والمنتجات أو الخدمات المقدمة، والمعلومات وأي جزء من ثقافة المؤسسة يتسم بالديمومة، بالإضافة إلى تحديد الأولويات وهي من أصعب المهام التي تواجه فريق الهندرة الإدارية لأنها مرتبطة برسالة وأهداف المؤسسة ككل وبموافقة الإدارة العليا والموارد المتاحة وصعوبة تنفيذ المشروع أو سهولته، وذلك يفرض على إدارة المؤسسة الرغبة في التغيير العمل على تطوير النموذج بهدف تلبية الاحتياجات وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة (بلال: 2: 2009 م).

**مرحلة التصور:**

تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإنجاز المرغوب، وتقع هذه المرحلة بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، وتشمل هذه المرحلة فهم بنية العمليات الإدارية المطلوب تغييرها حتى يتم تحديد الأنشطة المطلوب القيام بها وتحديد خطوات تنفيذها، مع التركيز على الأنشطة ذات القيم المضافة ومن ثم تقدير الفرصة وتقييم البدائل الممكنة للتغيير، ويكون ذلك على نحو يسمح بالدمج بين التصورات الفرعية والتوصل إلى رؤية متكاملة.

**مرحلة الحل:**

تنقسم هذه المرحلة إلى جزئين: أولهما: الحصول على التصميم الفني لتطبيق التصورات وثانيهما: عمل التصميم الاجتماعي. التصميم الفني يتجلى في تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات والنظم ووسائل السيطرة المستخدمة في الهندرة الإدارية، ويتضمن هذا الجزء بالنسبة للمؤسسة المهام التالية:

- تحديد العلاقات بين مكونات العمل الإداري كافة وجمع المعلومات الكافية منها.
  - خلق نوع من المرونة في الأداء.
  - التركيز على المعلومات الضرورية التي تساهم في إحداث التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
  - توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.
- أما التصميم الاجتماعي فهو يتجلى في تحديد الأبعاد النفسية والإنسانية لمشروع الهندرة الإدارية، ويتضمن هذا الجزء المهام التالية:

- التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة.
- بناء الهيكل التنظيمي والإداري الملائم لطبيعة إعادة الهندسة.
- رسم الحدود التنظيمية للعمليات الإدارية.
- تحديد المسارات الوظيفية بحيث يكون احتلال أي موقع على الخريطة التنظيمية معتمداً على المهارة والخبرة.

## مرحلة التطبيق:

تتضمن هذه المرحلة خطوتين يتوقف عليهما تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والمعيقة لتطور إدارة المؤسسة وهما:

- **خطوة التحول:** مشروع إعادة الهندسة وما تتضمنه من خطوات عملية.

- **خطوة التطبيق:** ويتم فيها المشروع بتنفيذ الخطوات المتفق عليها والبدء من الصفر، ولا بد من أن يتخللها عمليات

مراجعة ومعاينة ومن ثم التقييم والتقييم. (أحمد: 2003 م)

وعليه فإن منهجية التطبيق هي عامل أساسي لنجاح مشروع الهندرة الإدارية، لذلك يجب على المؤسسة التعليمية أن تختار المنهجية التي تناسب الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

**6- تجارب بعض الدول في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

إن تطبيق هندرة العمليات الإدارية في منظومة التعليم، يعني تحولات جذرية في بيئة وطرق العمل والأدوار الإدارية الوظيفية، وقد تزايد الاهتمام العالمي بموضوع الهندرة في التعليم، وقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتفعيل عمليات إعادة الهندرة في الكثير من المنظمات المعاصرة في البلدان المتقدمة.

وفيما يلي عرض موجز لبعض التجارب التي حققت نجاحاً في مجال هندرة العمليات الإدارية، وإمكانية الاستفادة منها في مجال إدارة التعليم.

تجربة جامعة شيفلد في بريطانيا (Andrew: 2014):

أجريت دراسة حالة عملية لإعادة هندسة الطلبة في مكتب خريجي الجامعة، وهو أحد أقسام الإدارة المركزية، تحدثت عن خبرتها في إعادة الهندسة حيث قامت بإعادة بناء ودعم إداري على مستوى الطلاب حيث كان هذا التغيير استجابة لأمرين: ضرورة الموازنة وتقاعد عدد من كبار الموظفين، وذلك بهدف الحفاظ على تطوير نظام إداري كفؤ ودعمه بحيث يعمل بمستوى ثابت داخل الجامعة، إذ عملت على إعادة التنظيم وجعل جميع الخدمات الإدارية مركزية ولا سيما تلك المتعلقة بالطلاب قيد التخرج، لأن عملهم سابقاً كان من عدة مكاتب وبشكل فردي كما عملت على تجميع خطوط العمل وتقليص حجم العمالة، وتأسيس خدمة تركز على الزبون وتستجيب لحاجات الدوائر الأكاديمية لأنها استراتيجية ومدخل عملي بالكامل، تركز العمل على مراجعة شاملة للهياكل الإدارية، وإلقاء نظرة خارجية تركز على الاهتمام بالزبون وتأكيد داخلي على أهمية تدريب وتطوير العاملين بصورة نوعية.

وقد ذكرت الجامعة أنه تم توفير التمويل الجديد وترتيبات الرسوم الدراسية للطلاب قيد التخرج، وتم استشارة العملاء، وتقديم تغذية عكسية وتم تطبيق التجربة وبعد شهر وجدت تجاوباً من الجميع، وتم إنشاء مجموعة استشارية وأكدت الجامعة مهمتها التي تهدف إلى توفير خدمة تضيف قيمة نوعية، وتم أيضاً تطوير خط تقارير معلوماتي في الإدارة يعتمد على نظام تسجيل مركزي صمم خصيصاً للاستخدام من قبل الدوائر الأكاديمية، بقصد مساعدتهم في الاستخدام الأمثل للنظام المركزي، وتجنب

تكرار الجهد كما تم تدريب العاملين وتطويرهم ، وتم وضع توصيف لكل وظيفة وتم تشكيل فريق عمل جديد يركز على تكامل الأعضاء ، ومن خلال التقييم تحقق رضا الزبائن خلال ستة شهور من التطبيق وتم تحقيق قيمة للعملية الإدارية وتمكين العاملين، وأوصوا بتطبيقها لما حققته من فوائد في تحسين الخدمات، ونيل رضا الزبائن ورفع معنوياتهم ودافعيتهم بشكل كبير.

#### تجربة جامعة دي بول في الولايات المتحدة الأمريكية:

جامعة دي بول في شيكاغو هي ثاني أكبر جامعة كاثوليكية في أمريكا، يبلغ عدد طلابها ستة عشر ألفاً، قامت بإعادة التفكير في عملياتها الإدارية لكي تركز على عميلها الرئيسي وهو الطالب، فأثناء تواجد الطالب بالجامعة فإنه يتعامل مع العديد من الأقسام غير التعليمية وهي الأقسام مثل: التسجيل وتقديم العون للطلاب والتوظيف بعد التخرج وعلاقات الجامعة مع خريجيها السابقين والتطوير، وغيرها من الأقسام وكانت الاتصالات بين الطالب وهذه الأقسام تأخذ طابع العمليات المستقلة غير المتكاملة في هذه الجامعة وفي غيرها من الجامعات.

وكل ذلك أدى إلى غياب سبل الإبقاء على علاقات تنسم بالثبات والاستمرارية بين الجامعة وطلابها وخريجها، وكان من الصعب إيجاد رابطة قوية بين الجامعة وطلابها بعد التخرج، كما هو من الصعب أيضاً على جامعي الأموال للجامعات تحديد الفرص المستقبلية المتوقعة للخريجين في غياب المعلومات الكافية عن خلفيات هؤلاء الخريجين.

لذا بدأت جامعة دي بول بعمل نظام للتعامل مع الطالب باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج معد للتعامل مع الطالب، بحيث صار الطالب يتعامل مع موظف واحد فقط ينجز كل الإجراءات الإدارية في أسرع وقت، فمثلاً كانت عملية تسجيل الطالب تستغرق ثلاث ساعات على الأقل، فأصبحت بعد هذا التغيير تستغرق دقائق معدودة، مع إمكانية أن تتم عملية التسجيل والطالب متواجد في منزله.

كما قامت الجامعة بعمل قاعدة بيانات تمد المؤسسات في سوق العمل بمعلومات عن خريجها، كما تتلقى طلبات وتعليقات تلك المؤسسات على هذه المعلومات وارتباطها بسوق العمل، ومن خلال هذا النظام يمكن توقيع عقود لعمل الخريجين وجمع الأموال للجامعة، وتدريب الخريجين وتعليمهم مدى الحياة من خلال هذا النظام، ومن ثم أصبح هناك منظوراً طويل الأمد في علاقة الطالب بالجامعة، كما عمل هذا النظام على دعم وتفعيل التكامل بين العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة. (مايكل وستيفن، 2000 م: 354) .

#### تاسعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد أهم العمليات السائدة في المدرسة في ظل الهندرة الإدارية، وأهم معوقات تطبيق الهندرة في إدارة مدارس التعليم العام ، بالإضافة إلى تحديد التغيرات اللازمة كي تتمكن إدارة المدرسة من تطبيق الهندرة، وذلك لاكتمال الصورة التي تم التوصل إليها من استعراض الإطار النظري.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء مدارس التعليم العام ببلدية قمينس والبالغ عددهم 22 مديراً ومديرة علي مستوى البلدية ، وتم الاعتماد علي المسح الشامل في عملية جمع البيانات.

#### إعداد الاستبانة وتطبيقها:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم استخدام الاستبانة التي تم الاعتماد عليها في التوصل إلي نتائج الدراسة.

تضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف منها ، وطريقة الإجابة عليها ، والبيانات الأساسية ، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج ثلاثي لكل فقرة من فقراتها علي الشكل الآتي: (نعم: أعطيت الدرجة 3، أحياناً: أعطيت الدرجة 2، لا: أعطيت الدرجة 1) ، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة من فقراتها موزعة إلي ثلاثة أبعاد تمثلت في بعد العمليات الإدارية، وبعد معوقات تطبيق الهندرة، وبعد التغيرات اللازم إحداثها في المدرسة لتتمكن الإدارة من تطبيق الهندرة.

#### صدق الاستبانة:

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية علي عدد من المحكمين بلغ عددهم 9 محكمين بهدف معرفة آرائهم حول العمليات الإدارية المطبقة في ضوء الهندرة والمعوقات الممكنة، والتغيرات المطلوبة لتطبيق الهندرة في بيئة المدرسة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم إلي أن استقرت بصورتها النهائية.

#### ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ: حسب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة ، ويتضح أن معاملات الثبات كلها جاءت أعلي من (0.703) ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.824) ، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وهذا يدل علي أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها.

#### جدول رقم (1)

معامل ثبات أبعاد الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

ألفا	معامل كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.707		10	العمليات الإدارية المطبقة في ظل الهندرة
0.752		10	معوقات الهندرة الإدارية
0.724		12	التغيرات اللازمة لتطبيق الهندرة في الإدارة المدرسية

0.824	32	الدرجة الكلية
-------	----	---------------

\*عند مستوي دلالة 0.05

## 3- النتائج والمناقشة

السؤال الأول: ما هي العمليات الإدارية المطبقة داخل المدرسة في ظل مدخل الهندرة؟  
لإظهار أهم العمليات الإدارية وفق إجابات مجتمع الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والجدول رقم (2) يظهر نتائج الاستجابة علي فقرات البعد الأول من الاستبانة .

## جدول رقم (2)

إجابات مجتمع الدراسة حول فقرات البعد الأول : ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق
1	يرتبط التخطيط داخل المدرسة بفاعلية اتخاذ القرار والمشاركة فيه	1.68	0.32	53.6	منخفضة
2	تعمل الإدارة علي تنمية مهارات الاتصال والتواصل	1.81	0.22	56.2	منخفضة
3	تمتلك إدارة المدرسة القدرة علي إيجاد مصادر ذاتية للتمويل	0.82	0.30	49.4	منخفضة جدا
4	تحتوي الخطة الدراسية على معايير واضحة مع وجود مرونة في اختيار البدائل	1.68	0.2	53.6	منخفضة
5	يتمتع العاملون بالمدرسة بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية	1.51	0.17	50.2	منخفضة
6	تستبدل إدارة المدرسة الهياكل التنظيمية الرأسية بالهياكل الأفقية	1.5	0.3	50	منخفضة
7	تتبنى إدارة المدرسة أسلوب فرق العمل لمناقشة وتطوير العمل داخليا	1.69	0.13	53.8	منخفضة
8	توظف إدارة المدرسة أسلوب الإدارة الالكترونية في كافة عملياتها	1.50	0.17	50.2	منخفضة

منخفضة	53.6	0.2	1.68	العلاقة داخل المدرسة تقوم على الثقة المتبادلة، والرقابة فيها ذاتية	9
منخفضة	56.3	0.3	1.82	تركز الإدارة على برامج التطوير من خلال الدورات التدريبية	10
منخفضة	53.8	0.24	1.69	البعد ككل	

يظهر الجدول أن العمليات الإدارية التي تطبق في ظل الهندرة جاءت مطبقة وبدرجة منخفضة إذ بلغ متوسط فقرات البعد الأول 1.69 وبوزن نسبي 53.8 ، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.82، 0.82) وبوزن نسبي تراوح بين (49.4)، (56.3) ، وتقع هذه النسب ضمن درجة التطبيق المنخفضة، وتعزى هذه النتيجة إلى غياب التخطيط السليم الذي يواكب المتغيرات والمستجدات التي تخدم جوانب العملية الإدارية، مما يجعل التخطيط غير مكتمل، فضلا عن أن عملية اتخاذ القرار تتم دون وجود اتساق في العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمدرسة ، وهذا يتطلب تطوير مهارات إدارة مدارس التعليم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطوير أساليبه ، وكذلك عدم التركيز علي تطوير الهيكل التنظيمي والاكتفاء بالهيكل الرأسي التي تزيد من معدل البيروقراطية ، وكذلك بالنسبة للفقرات المتعلقة بالجانب التنظيمي لم تصل في تطبيقها إلى الحد المطلوب ، وذلك يعود إلى عدم وجود فعالية تنظيمية ، إذ تفتقر إلى الإجراءات والسياسات المتعلقة بالعمل بروح الفريق، وممارسة التعويض للصلاحيات وعدم التوجيه إلى استثمار الطاقات البشرية والمادية بمنهجية علمية واضحة، بالإضافة إلى عدم التركيز على الإدارة الالكترونية التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة وسرعة الانجاز، كذلك لأن إدارة المدرسة لا تمتلك القدرة على إيجاد مصادر بديلة للتمويل مما يجعلها حبيسة التمويل المركزي .

السؤال الثاني: ماهي أبرز معوقات استخدام الهندرة في تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام ببلدية قمينس ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لفقرات البعد الثاني وكانت علي النحو التالي:

### جدول رقم (3)

إجابات مجتمع الدراسة حول فقرات البعد الثاني: ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعاني المدرسة من نقص في التجهيزات الإدارية والفنية	2.65	0.72	73.6	10



2	66.2	0.86	2.92	يسود المدرسة الثقافة المقاومة الراضة للتغيير	2
3	69.4	0.70	2.91	يتم التركيز علي إصلاح العمليات المغلوطة بدل من تغييرها تماما	3
4	63.6	0.83	2.87	جمود نظم إدارة الموارد المالية التعليمية وارتباطها بالنظام المالي للدولة	4
5	70.2	0,81	2.79	المركزية الشديدة في الإجراءات والقرارات الإدارية	5
7	62	0.83	2.75	افتقار المدرسة إلى قنوات اتصال فعالة	6
8	63.8	0.63	2.69	عدم وضوح مفهوم الهندرة بالنسبة لإدارة المدرسة	7
1	70,2	0.57	3	محدودية المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية	8
9	63.6	0.73	2.19	استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي	9
6	63.4	0.66	2.77	محدودية القدرات القيادية المبدعة والتي من الممكن تقود التطوير	10
	73.8	0.68	2.92	البعد ككل	

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني جاءت مرتفعة في مجملها إذا ما قارناها بالمتوسط النظري للأداة الذي يساوي 3 ، حيث بلغ المتوسط الكلي للفقرات (2.92) كما هو موضح بالجدول ، أي أن المعوقات موجودة وتؤثر في التطوير الفعلي لأداء الإدارة باستخدام الهندرة ، فقد أكد مجتمع الدراسة بأن محدودية المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية شكل سبباً رئيساً في إعاقه تطبيق الهندرة بمتوسط بلغ (3) ، يليها سيادة الثقافة الراضة للتغيير والتمسك بالأنماط التقليدية ، وكذلك إصلاح ما هو قائم بدلاً من تركه والبدء من جديد ، نتيجة غياب رؤية الإدارة المدرسية فيما يتطلب من إجراءات وأساليب وأهداف الهندرة، بالإضافة إلى النظام المالي واعتماد المدارس بشكل أساسي على التمويل من جانب الدولة وعدم

قدرة الإدارة علي توفير مصادر تمويل ذاتية ، يجد من قدرة الإدارة علي امتلاك التجهيزات والمعدات التي تسهل من تطبيق الهندرة ، حيث تفتقر المدارس إلى وجود مختبرات حاسوب متصلة بشبكة الإنترنت ، فضلاً عن افتقارها لوسائل تكنولوجية تساهم في عملية الاتصال الإداري، نتيجة لضعف تكنولوجيا المعلومات وقصور قنوات الاتصال والتمسك بمبائل وبناء تنظيمي قديم لا يحقق متطلبات الهندرة، ويعتبر غموض مفهوم الهندرة والخلط بينه وبين معظم المصطلحات التنظيمية عائقاً مهماً حال دون إمكانية تطبيق الهندرة في إدارة المدرسة، و سيادة النمط المركزي يعطل القدرة علي الاستجابة للظروف المستجدة ويمنع التطوير.

السؤال الثالث: ما هي التغييرات التي يجب إحداثها كي تتمكن إدارة مدارس التعليم العام ببلدية قمينس من تطبيق مدخل الهندرة الإدارية؟

الإجابة عن هذا السؤال تمت من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (4)

إجابات مجتمع الدراسة حول فقرات البعد الثالث ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المتوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المشاركة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي في العمليات الإدارية.	2.43	0.68	48.6	11
2	التعاقد مع القطاع الخاص بمختلف مسمياته للحصول على المقدرات المالية والمشاركة معه في إدارة المدرسة.	2.60	0.65	52	9
3	تلقي دورات تدريبية بشأن إعادة هيكلة العمليات الإدارية	2.71	0.84	54.2	6
4	أن يمارس العمل الإداري بالمدرسة أشخاص متحصلين على مؤهل علمي في مجال الإدارة.	2.87	0.83	63.6	1
5	البعد عن المركزية الإدارية.	2.86	0.77	57.2	2

5	52	0.83	2.75	تطوير قنوات اتصال فعالة، وتفعيل مجالس أولياء الأمور.	6
10	51.2	0.9	2.56	تغيير السياسة التعليمية العامة وما يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي.	7
4	56.6	0.55	2.83	تغيير النمط الذي تعمل فيه ومن خلاله إدارة المدرسة.	8
8	52.8	0.64	2.64	زيادة تفويض السلطات لمدرء المدارس.	9
3	57	0.53	2.85	تفعيل قواعد المساءلة الإدارية.	10
7	85	0.81	2.70	تغييرات ترتبط بالمجتمع المحيط من جوانب ثقافية واجتماعية واقتصادية وفكرية.	11
12	47.8	0.71	2.39	دعم وتنمية الكفاءات الإدارية والقيادات المدرسية.	12
	45.4	0.79	2.72	البعد ككل	

من الجدول السابق يتضح أن :

بمشاركة إدارة المدرسة والمجتمع المحلي في العمليات الإدارية وتفعيل مجالس أولياء الأمور يمكن تحقيق الهندرة بالمدارس بمتوسط بلغ (2.43) .

أن ممارسة العمل الإداري من قبل أشخاص مؤهلين بالإدارة يسهم في تطبيق الهندرة، وهذا يتطلب تغيير السياسة التعليمية وما يرتبط بها من تغيير في التخطيط الاستراتيجي.

تعد التغييرات الثقافية المحيطة بمجتمع المدرسة من بين أهم التغييرات التي يجب إحداثها حتى يمكن تطبيق مدخل الهندرة كوسيلة لإصلاح إدارة التعليم.

المفاضلة بين الكفاءات ودعم وتنمية القيادات المدرسية وتفعيل المساءلة الإدارية ، تغيير لابد من إحداثه في بيئة المدرسة . أما فيما يتعلق باستجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد الاستبانة مجتمعة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت على النحو التالي:

جدول رقم (5)

إجابات مجتمع الدراسة حول فقرات أبعاد الاستبيان: ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العمليات الإدارية المطبقة في المدرسة في ظل مدخل الهندرة	1.69	0.24
2	معوقات استخدام الهندرة في تطوير العمليات الإدارية بالمدارس	2.92	0.68
3	التغييرات التي يجب إحداثها كي تتمكن إدارة المدارس من تطبيق مدخل الهندرة الإدارية	2.72	0.79
	الأبعاد مجتمعة	2.54	0.50

#### نتائج الدراسة:

إتباع النمط المركزي في الإدارة المدرسية يعرقل الاستجابة للتطوير والتغيير.  
تعاين إدارة المدارس من محدودية الإمكانيات للقيام بتغيير جذري شامل.  
جمود البناء التنظيمي ، وضعف إدراك المديرين لمفهوم الهندرة لا يسمح بمواجهة التغيرات بالمدرسة.  
غياب التخطيط العلمي السليم الناجم عن غياب القرار الجماعي وضعف الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.  
ضعف التوجيه الجيد ، وغياب الدورات التدريبية لمديري المدارس في مجال التغيير في ضوء الهندرة .  
اسناد العمل الإداري لغير الحاصلين علي مؤهلات إدارية.  
ضعف الإدارة في الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات ، يجد من المقدرة علي تفعيل الإدارة الالكترونية.

#### توصيات الدراسة:

تقترح الدراسة جملة من الآليات تساعد علي استخدام الهندرة للعمليات الإدارية بالمدارس تتمثل في الآتي:  
تفعيل الدورات التدريبية لمديري المدارس للتوعية بمدخل الهندرة والحاجة إلي التغيير.  
إتباع نمط التفكير الابتكاري في التخطيط حتى لا تتضمن الخطة أعمالاً روتينية .  
تطبيق نظام الكتروني وزيادة ثقة المديرين تجاه إصلاح تنظيمي شامل يتضمن الاعتماد على أفراد ذوي مؤهلات متخصصة في الإدارة .  
الاعتماد علي فرق العمل الجماعي وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ، وبناء نظام معلوماتي تكنولوجي.

إعداد التوصيف الوظيفي الذي يساعد على تحديد المهام والمسئوليات ، وتصميم هياكل تنظيمية تتناسب مع رؤية المؤسسة التعليمية.

- الاعتماد على عنصر وسطي بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم.

\*\*\*\*\*

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أحمد عبد الحفيظ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة ، دار وائل، الأردن، 2003 م.
- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 2006 م.
- بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م.
- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة السعودية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003 م.
- ريموند مانجانيلي ، مارك كلاين، الدليل العملي للهندرة: خلاصات كتاب المدير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العملي شعاع، القاهرة، 1992م .
- سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة الإدارية، مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007 م.
- سلطان غالب الديباني، "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت" ( ورقة مقدمة إلى المنتدى الثاني للمعلم :رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم )، الكويت، إبريل 2009 م.
- سميه حيدر منصور، دراسة مقارنة لآبهاات هيكلية التعليم الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية والإفادة منها في الجمهورية السورية، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس، 2000 م.
- سيد عوض الخالدي، استخدام الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة طنطا، 2010 م.
- شادي ربحان ، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2014 م.
- شاعر محمد فتحي، تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 26، الجزء الثاني، 2002 م.

- عايض بن فراج بن منيف، اقتصاديات التعليم في ضوء إعادة الهندسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، 2011 م.
- عبد السلام القلاي، المنظومة التعليمية في ليبيا: عناصر التحليل ومواطن الإخفاق، واستراتيجية التطوير ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني للتعليم، طرابلس، 15-17 سبتمبر 2012 م.
- عطا الله وارد خليل، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر الدوري السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، الأردن 21-24 أبريل 2008 م.
- فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 م.
- فؤاد أحمد حلمي، تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن (يناير 2003) م.
- كوثر حسن كوجك، أخطاء شائعة في البحوث التربوية، عالم الكتاب، القاهرة، 2013 م.
- ماريا بيلارا أوندا، تجربة بصفات التدريب وشبكات المعلمين: أنماط جديدة في التدريب، ترجمة: أحمد عطية أحمد، مجلة مستقبلات، المجلد 32، العدد 3، (سبتمبر 2002) م.
- مايكل هامر وستيفن ستانن، ثورة إعادة الهندسة: دليل إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة: حسين الفلاحى، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، سلسلة آفاق الإدارة والإعلام، 2000 م.
- محمد الحسن المغيدي، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، 1997 م.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 م.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002 م.

ثانياً : المراجع الانجليزية

- Davis , J. and Mehta, K. T. Reengineering a school of business of the future; a mission/ vision model for higher education in transformational times, SAM Advanced Management Journal,62(2),1997.
- Diane Ravitch and Joseph p. Viteritti , New Schools for A New century, The Redesign of urban Education( London :Yale University Press EDS, 1997

- Fisher ,k , Facility benchmarking trends in tertiary education-an Australian Case study, PEB Exchange,(2001.(
- Fralinger , B.& Olson, "Organizational Culture at the University Level: A study Using the OCAI Instrument", Journal of College Teaching & Learning, Vol. 4 Issue.11 November (2007).
- Parys, Myriam& Thijs , Nick ,Business process Reengineering; or how to enable bottom- up participation in a top down reform programme . Paper presented to the annual meeting of the European Group of public Administration Study group on public personnel policies: " Staff participation and involvement" ,Oeias,3-6 September(2003).
- Raymond, L.," Determinants of BPR Success in Small and Large Enterprises an empirical study in the Canadian context", Journal of small Business Management, Vol. 36,No.3, (Jan 1998) .
- Sibhat o, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research
- Walker ,K,B. and Black, E , L, Reengineering the undergraduate business core curriculum ; aligning business schools with business for improved performance Business process Management Journal. 6(3) (2000).

\*\*\*\*\*