



البحث الرابع

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات
التعليمية وفقاً لاستراتيجية كايزن اليابانية

إعداد:

د. نهيل امين محمد الشديفات

معلمة في مديرية التربية والتعليم لقصبة المضرق الأردن



إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العلمية وفقاً لاستراتيجية كايزن اليابانية

د. نهيل امين محمد الشديفات

معلمة في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق الأردن

• المستخلص :

عندما يكون التغيير السريع مطلباً من مطالب المؤسسات التعليمية المعاصرة؛ فإن تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يصبح ضرورة في هذه المؤسسات التي يعمل فيها الكثير من العاملين والمتعاملين معها من المجتمع المحلي ويعد هذا التغيير من الأساليب الحيوية لإجراء التحولات والتغييرات فيها، وكان لزاماً على هذه المؤسسات تبني أسلوب هندسة التغيير في كافة مناحي العمل فيها وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجوة بأقل وقت وجهد وكلفة، ولا شك أن هذا التغيير ليس سطحياً بل جوهرياً يعتمد على التغيير الجذري لكافة العمليات في هذه المؤسسات الهامة. وتتضمن هندسة العمليات الإدارية القدرة الخلاقة على الابتكار والاستكشاف والمحافظة على ديمومة التطور والتحسين المستمر. وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى الأساليب الحديثة التي اثبتت فعاليتها في المؤسسات التعليمية حيث تعمل على إعادة تشكيل العمليات الإدارية وتزويد من مستوى استعداد المؤسسة لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تسببها المنظومة التعليمية. وتتمحور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية حول الاستثمار براس المال البشري وتدريبهم على مواجهة التحديات الطارئة التي قد تعيق سير العملية التعليمية التعليمية من أجل رفع مستوى المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بالكفاءة النوعية لخدماتها. وفي ضوء ما سبق، نجد أن المؤسسات التعليمية في حاجة ماسة إلى أحد الاستراتيجيات الحديثة؛ لكي تساعد على أحداث تحسينات جوهريّة في عملياتها الإدارية، وعلى ذلك جاءت هذه الورقة البحثية لتناول المداخل الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية وفقاً لاستراتيجية كايزن اليابانية.

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات الإدارية المؤيية التعليمية – استراتيجية كايزن اليابانية

Reengineering of Administrative Processes in the Educational Institutions According to the Strategy of Kaizen

Dr.Naheel Ameen Mohammed AL-shdifat

Teacher at the Directorate of Education of Al Mafrq

Abstract

When rapid change is a requirement for contemporary educational institutions, adopting a business process reengineering approach becomes a necessity in these institutions, which employ

many of their employees and stakeholders from the local community. This change is a vital method for implementing transformations and changes within them. It is imperative for these institutions to adopt a change engineering approach across all aspects of their operations to achieve the desired results with minimal time, effort, and cost. Undoubtedly, this change is not superficial, but rather fundamental, relying on a radical transformation of all processes within these important institutions. Business process reengineering encompasses the creative ability to innovate, explore, and maintain sustainable development and continuous improvement. Business process reengineering is a modern approach that has proven effective in educational institutions, reshaping administrative processes and enhancing the institution's readiness to confront the rapid changes and developments witnessed by the educational system. Business process reengineering revolves around investing in human capital and training them to address emerging challenges that may hinder the teaching-learning process. This aims to raise the institution's profile, achieve its strategic objectives, and enhance the quality of its services. In light of the above, we find that educational institutions are in dire need of one of the modern strategies to help them bring about fundamental improvements in their administrative operations. Accordingly, this research paper came to address administrative Reengineering of Administrative Processes in the Educational Institutions According to the Strategy of Kaizen

Keywords : Administrative Processes - Educational Institutions - Strategy of Kaizen

• مقدمه :

نعيش في عالم يختلف كثيراً عن العالم الذي كنا نعيشه منذ سنوات مضت، إذ يشهد العالم الذي نعيشه الآن كثيراً من التطورات والتغيرات المتتالية والسريعة في جميع الأعمال والخدمات، ونتج عن ذلك قفزات من التقدم والتحسين الذي انعكس أثره على كثير من الأعمال وأدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى الجودة وقلّة التكلفة في

أداء كل كثير من المؤسسات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠).

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم المدخلات الإدارية الحديثة والتي انشأت من علم الإدارة والحاسوب، اذ ظهر هذا المفهوم في أوائل التسعينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين بدا هذا المفهوم بالانتشار وتتضمن إعادة هندسة العمليات تكامل بين التطوير الفائق على العمليات والتحسين المستمر عليها، وهي مرتبطة ببعضها البعض، وهي استراتيجية تشمل كافة أنواع العمليات في المؤسسة ولا تقتصر على نوع معين من المؤسسات، وتعد سلسلة مترابطة من الإجراءات تبدأ بإعادة عمليات التفكير الأساسية في العمليات بهدف فهمها والتعرف على أهم هذه العمليات، ومن ثم تحديد التكنولوجيا التي يمكن استعمالها في التصميم الجديد للعمليات ومن ثم يأتي دور بناء العمليات من جديد بهدف احداث قفزة هائلة في أداء المؤسسة، ومن ثم يأتي دور مداخل التحسين المستمر والدائم على العمليات بهدف اصلاح الثغرات التي من الممكن ان تظهر مستقبلا(عمر، ٢٠١٨).

ان المتتبع للدراسات التي أجريت في هذا المجال يلاحظ انها زردت تحت عدد من المسميات مثل الهندسة الإدارية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وابتكار عمليات الاعمال (Davenport,2000) إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف اختصاراً بـ "الهندرة" هي نوع من إعادة التفكير الجذري الذي يهدف لإعادة تصميم العمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات رئيسية في الأداء. ويتبدى جلياً من ذلك، أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تسعى إلى عمل تحسينات هامشية، بل إنها تشمل تطويراً أساسياً في إعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المؤسسة. وتسعى إلى تقليل الوقت الخاص بكل عملية مما يزيد من كفاءة المؤسسة، ويُفعل من عمليات التنسيق، ويحسن جودة العمل. ومن ناحية أخرى، فإن التطبيق الجيد لإعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة معارف العاملين وبناء قدراتهم. ومما يزيد من أهميتها هو انعكاسها على جميع الأنشطة اليومية للمؤسسة.. وبالنظر إلى دورة عملية إعادة هندسة العمليات، نجد أنها تتكون من ٤ خطوات رئيسية، (تحديد العملية المراد إعادة هندستها، ومراجعة وفحص هذه العملية وتتعلق هاتان الخطوتان بتحليل الموقف الحالي، ثم تصميم عملية إعادة الهندسة،

وأخيراً اختبار وتنفيذ إعادة الهندسة تمهيداً لمتابعتها وتقييمها والتي تقود لعملية هندسة جديدة (إسماعيل، ٢٠١٦) لقد أشار مدخل إعادة العمليات الإدارية فالكثير من الجدل والخلاف بين علماء الإدارة فبعضهم يرى انه مدخل جديد ومبتكر يجب تطبيقه في حين يرى البعض الآخر انه يعد بدعة إدارية انتشرت لفترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر (ميسوم، ٢٠٢٢).

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي اثبتت فعاليتها في المؤسسات التعليمية حيث تعمل هذه الاستراتيجية على إعادة تشكيل العمليات الإدارية وتزويد من مستوى استعداد المؤسسة لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تسهدها المنظومة التعليمية. وتتمحور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية حول الاستثمار براس المال البشري وتدريبهم على مواجهة التحديات الطارئة التي قد تعيق سير العملية التعليمية التعليمية من اجل رفع مستوى المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بالكفاءة النوعية لخدماتها (عبد الرحمن، ٢٠١٧).

• مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المفاهيم لعل من أبرزها (عبد الرحمن، ٢٠٢٠)

- ◀ إعادة التفكير في العمل.
- ◀ اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية.
- ◀ معالجة المعلومات في موقع مستخدميها.
- ◀ جعل العاملين في المؤسسة جزء من نظام المعلومات الالكتروني.
- ◀ الخدمة الذاتية.
- ◀ تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- ◀ الاحتفاظ بعدد مناسب من الموارد البشرية.
- ◀ الاحتفاظ بالعاملين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة.
- ◀ إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- ◀ الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.
- ◀ الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.

◀ الاستغناء عن القيود الرقابية.

◀ الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدل التعامل الورقي.

◀ وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.

◀ تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.

◀ الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وآراء العاملين.

• الجوانب التي نركز عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتمثل جوانب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأمور الآتية :

◀ العمليات الإدارية: تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة،

والمتابعة، وتقويم الأداء إذا تساعد إعادة هندسة الإدارية في إعادة

تصميمها، بهدف تحسين الأداء داخل المؤسسة

◀ العمليات الاستراتيجية: وتتمثل هذه في العمليات في الأمور الاستراتيجية

التي تقع في جميع أعمال المؤسسة، باعتبارها جوهرية من أجل تحقيق

أهدافها.

◀ التركيز على العمل الجماعي: ويتمثل ذلك في بناء فرق العمل داخل

المؤسسة والفرق المتعددة المهام، والتي تساعد في تنفيذ برامج المخطط لها

مسبقا (الغريب وبدران، ٢٠٠٢).

• معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية إدارية قد يعترضها

الكثير من المعوقات التي قد تحد من فاعلية تطبيقها في المؤسسات التعليمية

ومنها (كواديبك، ٢٠٢٢):

◀ يلاحظ تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات،

وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة

◀ في غياب الصورة الواضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن الخوف

والرعب ونقص الأمان تنقلب وتأثر على سلوك العاملين في المؤسسة، حيث

يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض العاملين لوظائفهم .

◀ قصور البرامج التدريبية التي تعنى بتنمية الموارد البشرية

◀ قصور نظم تقييم الأداء - .

◀ قصور في نظم الرقابة الإدارية

◀ عدم وجود نظم اتصال إدارية فاعلة

- ◀ عدم كفاية الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية
- ◀ الاستعجال في تطبيق الاستراتيجية دون توفير البنية التحتية الملائمة .
- ◀ عدم القدرة على التشخيص السليم لمشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المؤسسة المطلوب إعادة هندستها.

• عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ترتبط استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي:

١- أن يكون التغيير أساسياً:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

٢- أن يكون التغيير جذرياً:

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني الابتعاد عما موجود وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المؤسسة.

٣- أن تكون النتائج جوهرية ووضحة:

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية ووضحة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

٤- أن يكون التغيير في العمليات:

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.



٥- أن يعنمه التغيير على تقنية المعلومات:

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات وشبكة الاتصالات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

٦- أن يعنمه التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار والسعي الدؤوب عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها (مانيويز، ٢٠٢٢).

• مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتطلب تخفيق إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من المبادئ من أبرزها: (عبد العظيم، ٢٠١٠)

- ◀ التركيز على النتائج في المؤسسة
- ◀ دمج المعلومات المهمة لتنفيذ العمل
- ◀ وجود توازن جوهري بين الأنشطة والإجراءات
- ◀ اتخاذ القرارات في ضوء الرقابة والتكنولوجية المستعملة
- ◀ إمكانية جمع البيانات ومعالجتها بهدف تحويلها إلى معلومات
- ◀ الدمج الوظيفي
- ◀ انجاز العمل في أقسام المؤسسة في الوقت المناسب
- ◀ اتخاذ القرار مهمة المسؤول ولكن بمشاركة العاملين في المؤسسة
- ◀ سيادة قيم الإنجاز والابتكار والابداع بين العاملين
- ◀ تقليل مستوى الرقابة المباشرة
- ◀ التركيز على التوجيه كعامل أساسي للمسؤولين في المؤسسة

• خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية بالعديد من الخصائص، والتي من أبرزها (عبد الرحمن، ٢٠٢٠):



- ◀ إعادة بناء من الجذور.
- ◀ تختلف تماماً عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد.
- ◀ تركّز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- ◀ تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء.
- ◀ تقوم على هيكلية العمل كوحدة كاملة.
- ◀ تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لأن تكلفتها تفوق قيمة نتائجها.
- ◀ تميل للرقابة اللاحقة وتقليص ضوابط الرقابة السابقة مع خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.
- ◀ الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات ، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.
- ◀ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة
- ◀ تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلاً من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.
- ◀ دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.
- ◀ اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسئول
- ◀ تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل
- ◀ استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.
- ◀ توسيع صلاحيات العامل وكأنه مستقل في وظيفته ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.
- ◀ تحول إعداد العامل من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك

• أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

- ان موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية يركز على تحقيق العديد من الأهداف والتي من أبرزها: (الجمعي، ٢٠٠٨)
- ◀ جعل المؤسسة أكثر قدرة على التميز والمنافسة
 - ◀ احداث تحسينات في العمليات الإدارية
 - ◀ تحسين شعور العاملين واحساسهم بالتشجيع والمشاركة في وضع اهداف المؤسسة الاستراتيجية
 - ◀ تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين العاملين فيها
 - ◀ تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المؤسسة
 - ◀ دمج عدة عمليات إدارية في عملية واحدة وتخصيصها الى شخص واحد
 - ◀ عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار، وهذا يتضمن مشاركة العاملين في صناعة القرار في المؤسسة
 - ◀ تحسين الجودة والاستفادة من البيانات المحوسبة في المؤسسة
 - ◀ توفير امان التسجيل الإلكتروني
 - ◀ التخلص من فقد الجهد الإجراءات الإدارية غير الضرورية
 - ◀ الانتقال من الروتين الى الية العمل داخل المنظومة التعليمية
 - ◀ سرعة الأداء وتميزه

وتعد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية احدى الاستراتيجيات الإدارية المتطورة التي تتبعها المؤسسات التعليمية لما لها من مساهمة كبيرة في تحسين الممارسات الإدارية والتعليمية في هذه المؤسسات، اذ تتميز باشراك جميع العاملين في هذه المؤسسات في عملية صناعة القرارات الإدارية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية التعليمية، كما تتميز بتركيزها على الإنجازات والاهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها إضافة الى تشجيع الابداع والابتكار لدى العاملين وصولا الى التميز التنظيمي (Farajallah, et al, 2018)

• مبررات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية

- توجد بعض المبررات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، لعل من أبرزها (الحفيظي، ٢٠٢٢)
- ◀ مواكبة رياح التغيير الذي يجتاح عالم الإدارة

- ◀ زيادة التكاليف والاعباء المالية التي قد تكون أحيانا ليست مبنية على حاجة فعلية
- ◀ كثرة الأخطاء نتيجة تكرار الأعمال وتداخلها
- ◀ جمود الخطط والبرامج
- ◀ تعقيدات الإجراءات والبطء في اتخاذ القرارات
- ◀ الضعف الكلي في الأداء والبطء في المعاملات.
- ◀ بروز الصراع التنظيمي داخل الإدارات
- ◀ انخفاض الرضى الوظيفي داخل المؤسسة وخارجها.

• أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية

تسمح إعادة هندسة العمليات الإدارية بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة، وتوزيع الصاحيات والمهام بسرعة، وتتضمن اسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز للعاملين في المؤسسة، وتعمل على توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة، توفر قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل، وتوائم بين قيم الإدارة في المؤسسة وقيم العاملين فيها، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة لدى العاملين للتكيف مع أي تغيرات وتطورات في العمل، وتسعى المؤسسة الى بناء قيم تشجع العاملين على الابداع والابتكار في العمل (حجازي وسلامة، ٢٠٢١).

• استراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية في ضوء استراتيجية كايزن

تركز استراتيجية كايزن على ان التحسين للأفضل في كافة عناصر المنظومة التعليمية ومستمر ولا بد ان يكون تدريجي من خلال استراتيجيات تعزز جودة التعليم عبر تحسينات تدريجية وصغيرة لذا فإن استراتيجية كايزن تقضي بأن المؤسسة التعليمية لا بد أن تسعى باستمرار إلى تقديم أفضل أداء عبر التعلم وحل المشكلات والأخذ بإجراءات التحسين باستمرار ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التي ر (Sander & Dan, 2002)؛ إبراهيم، ٢٠١٨؛ الشديفات، ٢٠٢٥).



• البعد الأول: استراتيجية التخطيط

تسهم استراتيجية التخطيط في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التزام المؤسسات التعليمية بالمعايير التالية:

- ◀ ان تكون رسالتها واضحة.
- ◀ ان تكون اهدافها قابلة للتحقق.
- ◀ ان تحفز رسالتها جميع العاملين بها على التفكير المستمر والعمل المبدع.
- ◀ ان تضع اهداف تتسق مع المحتوى والأنشطة وحاجات الطفل.
- ◀ ان تترجم اهدافها إلى خطط ناجحة.
- ◀ ان لا يوجد فجوة بين وعود هذه المؤسسات وما تلتزم القيام به.
- ◀ ان تسهم في وضع الخطط السنوية.
- ◀ ان تصمم الخطط التشغيلية للعاملين بها.
- ◀ ان تضع خطة استراتيجية لها بناء على مواطن القوة والضعف داخلها.

• البعد الثاني: استراتيجية التنسيق والتنظيم

تسهم استراتيجية التنسيق والتنظيم في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التزام المؤسسات التعليمية بالمعايير التالية:

- ◀ ان يتميز الهيكل التنظيمي لها بالوضوح والثبات.
- ◀ ان يتم تنظيم العمل فيها على مبدأ تساوي المسؤوليات والسلطات.
- ◀ ان تتميز بقدرتها على الجمع بين المركزية واللامركزية في اتخاذ بعض القرارات.
- ◀ ان تكون مبانيها وتجهيزاتها ملائمة لتنفيذ البرامج والأنشطة.
- ◀ ان تحرص على التنمية المهنية المستدامة للعاملين فيها.
- ◀ ان يتم توزيع مواردها المالية بشكل دقيق على بنود الخطط المرسومة.
- ◀ ان تضع ميزانية محددة للأنشطة المقامة فيها.
- ◀ ان تحدد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطط المرسومة لها.

• البعد الثالث: استراتيجية التوجيه

تسهم استراتيجية التوجيه في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التزام المؤسسات التعليمية بالمعايير التالية:

- ◀ ان تشرك الاسرة في التخطيط لبرنامجها.



- ◀ ان تشرك كافة العاملين وضع خطط زمنية.
- ◀ ان تعيد تنظيم الوقت في ضوء الظروف والمواقف الطارئة.
- ◀ ان توجه جميع العاملين بتطوير البرامج والخطط وطرق واساليب تنفيذ الأنشطة.
- ◀ ان تعالج أي مشكلات تواجهها فور وقوعها بمشاركة فريق التطوير داخلها.
- ◀ ان توجه جميع العاملين فيها بتطبيق اساليب إدارة الأزمات لمواجهة المشكلات التعليمية.
- ◀ ان تدرب جميع العاملين فيها على الأساليب الأساسية لحل المشكلات.
- ◀ ان تشجع جميع العاملين فيها على ضرورة الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتوفرة.

• البعد الرابع: استراتيجية الرقابة والمناخ

- تسهم استراتيجية الرقابة والمتابعة في تعزيز في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التزام المؤسسات التعليمية بالمعايير التالية:
- ◀ ان تستعمل نظام واضح للمراقبة على أداء العاملين فيها.
 - ◀ ان يعرف كل عضو فيها على حقوقه وواجباته جيدا.
 - ◀ ان تضع اساليب واضحة لمراقبة العمل داخلها الروضة.
 - ◀ ان يحدد اساليب واضحة لمحاسبة العاملين داخلها بشفافية.
 - ◀ ان تهتم بالمشكلات اليومية التي تطرأ خلال اليوم الدراسي وايجاد حلول لها.
 - ◀ ان توفر أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية العاملين فيها.
 - ◀ ان تتعامل بجدية مع المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف.

• البعد الخامس : استراتيجية التقويم

- تسهم استراتيجية التقويم في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التزام المؤسسات التعليمية بالمعايير التالية:
- ◀ ان تتسم معايير التقييم بالشفافية.
 - ◀ ان تجري التعديلات على الخطط الموضوعية في المستجدات التعليمية.
 - ◀ ان تقوم بتعديل خططها في ضوء نتائج التقويم.
 - ◀ ان تشرك أولياء الأمور في التغيرات المطلوبة منها.
 - ◀ ان تستفيد من الفرص التعليمية الموجودة في المجتمع.

- ◀ ان تدرك اهمية التقويم الذاتي للخطط حسب معايير محددة.
- ◀ ان تضع مقياسا واضحا ومحددا لأداء جميع العاملين فيها.
- ◀ ان تقوم بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية باستمرار من أجل التحسين المستمر
- ◀ ان تقوم بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة بهدف التحسين التدريجي والمستمر.

• قائمة المراجع:

• أولا: المراجع العربية

- عساف، عبد المعطي. (٢٠١١). *التدريب وتنمية الموارد البشرية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، رماز حمدي محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. *مجلة دراسات في الطفولة والتربية* - جامعة أسيوط، ٦٤، ١٥٣-١٨٤.
- الشديفات، اسلام عوض (٢٠٢٥). استراتيجيات مقترحة لتعزيز جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة في ضوء نظرية الجمبا كايزن اليابانية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية*، ١٤ (٢٦)، ١٤٤-١٦٦.
- حجازي، محمود حسن وسلامة، سلامة محمد وليد سالم (٢٠٢١). *إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية - جامعة القدس المفتوحة، ٦ (١٦)، ٧٠-٨٨.
- عبد الرحمن، ايمان (٢٠١٧). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٤ (٢)، ١٠٥-١٣٦.
- عبد العظيم، حسين سلامة (٢٠١٠). *ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم*. الإسكندرية: دار الجامعة.
- مانيويوز، ماريو (٢٠٢٢). *إعادة هندسة العمليات الإدارية*. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr94290.html>
- نيشوري، عبد الرحمن (٢٠٢٠). *إعادة هندسة العمليات الإدارية*. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr5622.html>
- حمزة كوايديك، جمزة (٢٠٢٢). إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية. *المجلة الاقتصادية والمالية - جامعة يحي فارس، الجزائر، العدد (٢)، ص ٢٤.*
- إسماعيل، ممدوح مصطفى (٢٠١٦). *إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية*. *المجلة العربية للإدارة* ٣٦ (١)، ٣٠٧-٣٤٠.

- ميسوم، عادل (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تيارت - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ابن خلدون - تيارت - الجزائر.
- الغريب، شبل وبدران، حسين (٢٠٠٥): الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- عمروا، عامر إبراهيم (٢٠١٨). مقترح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. فلسطين.
- الحفيظي، أحمد عثمان سعيد محمد (2022) تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة أب في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أب، اليمن.

• ثانيا: المراجع الأجنبية

- Sanders, R. & Dan, R & Sander, N. (2002). *Management Operation*. Tohn Sons& Wiley, Inc. USA, P,112.
- Farajallah, A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Impact of Technological and Human Requirements for Re-Engineering Processes in Improving Productivity. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR)*, 2 (9), 29-38.
- Davenport, T. H. (2000). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management. Instructor*.
- Purwadi, D., Tanaka, K., & Ota, M. (2010). Reengineering for human resource management in Japanese companies: Is it important to be introduced? *International journal of production economics*, 60, 103-107.
- Hamlin, R. G. (2019). *Organizational change and development: the case for evidence based practice*. In *Evidence-based initiatives for organizational change and development* (pp. 1-29). IGI Globe