

مدى تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية

-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين-

*The range of application of re-engineering the
administrative Operations –A field study from the
workers perspective-*

Dr. Sabih K. AL-Kinany

Dr. Ikhlas Z. Farraj

أ.م.د. صبيح كرم الكناني^(١)

أ.م.د. إخلاص زكي فرج^(٢)

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على درجة تطبيق اعادة هندسة العمليات في وزارة التربية على وفق المحاور الاتية (العمليات الادارية، الاداء الاستراتيجي، التخطيط، تقسيم العمل، تقويم اداء العاملين) تتلخص مشكلة الدراسة بكيفية تطبيق اعادة هندسة الادارة في اقسام المديريات العامة للتربية في بغداد. تبني الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا استمارة الاستبيان كأداة للبحث هي استبانة تضمنت ٢٨ فقرة موزعة على المجالات الخمسة، توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها:

١- تعد اعادة الهندسة الادارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف الى التغيير الجذري للعمليات الادارية من اجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق اهداف وزارة التربية.

١- رئيس قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي /جامعة أهل البيت / كربلاء.

٢- رئيس أبحاث أقدم/ مركز البحوث والدراسات التربوية.

٢- اعتماد الهياكل التنظيمية الرأسية التي يتعدد فيها نطاق الاشراف والتي تحتاج الى إعادة هيكلة جذرية لنطاق الاشراف وتبسيط الاجراءات فضلا عن اعتماد المركزية العالية مما يدل على ان صناعة القرار واتخاذها يتمركز في المواقع الادارية العليا وانحسار الادارات الوسطى بالتنفيذ فقط مما اضعف دافعية العاملين في العمل والابداع

وبناء على الاستنتاجات توصل الباحثان الى جملة من التوصيات اهمها:

- ١- إعادة النظر بالهياكل التنظيمية والنظام الاداري لوزارة التربية ومديرياتها العامة في محافظة بغداد
- ٢- نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة التربية والدوائر التابعة لها
- ٣- توسيع دائرة اللامركزية في مؤسسات وزارة التربية واتاحة الفرصة للإدارات الوسطى للمشاركة الفاعلة في صياغة القرارات واتخاذها.

Abstract

The research aims to identify the degree of implementation of process re-engineering in the Ministry of Education, according to the following axes (administrative processes, strategic performance, planning, division of labor, evaluate the performance of employees). Summed study the problem of how to apply re-engineering department at the Directorate General for Education departments and then the possibility of circulating this administrative-oriented at all the departments of the Ministry of Education, and to achieve the goal of research researchers used the descriptive analytical method, as well as They built a questionnaire for this purpose included 28 items distributed on areas five. The research found a set of conclusions Nord, including:

1. The re-engineering of integrated process containing sequential phases aimed at a radical change of administrative processes in order to meet imposed on the Directorates General for Education in the provincial environmental challenges, and make it dynamic institutions produces distinct outputs have the ability to achieve the objectives of the Ministry of Education.

2. rely on vertical organizational structures in which multiple domain supervision, if every department consists of (director general, Maaunan (administrative and technical) to the director general, the head of department, head of the Division), and these episodes many of which are redundant need to be a radical restructuring of the scope of supervision to simplify procedures and decision-making process.

3-high central to follow, instead of the decentralization policy, and that means decision-making concentrated in the upper levels of the process,

and the role of world governance implementation of these decisions, which reduces the motivation of employees to work and creativity.

Based on the conclusions of the research, the most important recommendations Nord

1-Radical and comprehensive patch management system for the Ministry of Education, and by limiting the Atralh, and dispense with the extra episodes, and administrative levels, which does not exercise any actual authority, and the rehabilitation of redundancy for use in other areas

2-Reconsider the current administrative system for the various components by adopting a new philosophy of management focus on strategic planning and quality of output and efficient use of resources and reduce the size of the realization of the executive routine and focus on efficiency and excellence in performance, and the restructuring of the administrative apparatus and attention ways and tools administrative work actors.

3-aqama Training courses for administrative staff and technicians in the General Directorates of Education in the field of Business Process Reengineering in terms of concepts and operations, regardless of years of experience.

4-Spreading a culture of change and development, as well as doing a survey studies to identify the obstacles facing the implementation of Business Process Re-engineering processes in the various Directorates General for Education of the Ministry of Education.

5-Support decentralization through the lower grades to authorize the necessary powers to take the decisions necessary to get the job done easily and facilitates..

المقدمة

يعد عصر العولمة واقتصاديات السوق القائمة على المنافسة الشديدة وكثرة المنتجات والخدمات نتيجة للتطور والابتكار المستمرين وصعوبة ارضاء زبون اليوم الذي اصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الاعلان والاتصال نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي زادت من ثقافة بالمنتجات والخدمات المقدمة من حولة في ظل المنافسة الشديدة. لذا اصبحنا نعيش في عالم اليوم الذي يختلف كثيرا عن عالم الامس الذي كنا نعيشه في الماضي القريب، اذ يشهد كثيرا من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة في جميع الاعمال والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم الذي انعكست اثاره بشكل واضح على قطاع التعليم، الذي هو جزء من المنظومة العالمية الذي يحتاج ان يتأقلم ويستوعب ويمارس هذه التحولات الكبيرة التي تحدث من حولنا فما كان يمارس من النظم والمبادئ الادارية بالأمس لم يعد

الاكفاء والاصلاح ولا يتلائم مع معطيات العصر، وبالتالي ينبغي على مؤسساتنا التعليمية والتربوية ان تبادر في الحال باعادة النظر في جميع المفاهيم والاساليب الادارية التي تمارسها، وهذا يتطلب ان يكون الهدف الرئيس هو الوصول الى معدلات عالية من الانتاج والاداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة من اجل تحقيق رضا المستفيد مستمر. ان تبني فكرة او اسلوب الهندرة التي تعتمد على التغيير الجذري والسرير للعمليات المهمة في المؤسسات والشركات والهيئات، ولما كان التغيير السريع مطلبا حيويا لاي منظمة في عصر العولمة، فان تبني اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) يعد مطلبا حيويا لاجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المنظمات العامة والخاصة. ولضمان نجاح اسلوب الهندرة لابد من تبنيه من قبل القيادات الادارية العليا في وزارة التربية حتى لا يخط اي تفكير غير نمطي من خلال البيروقراطية والنمطية والخلافات الشخصية.

تعد اعادة هندسة العمليات الادارية (BRP) احدى المداخل التربوية للتطوير الاداري، التي تختلف عن الاساليب الادارية التقليدية، ويهدف الى اجراء تحسينات جذرية في مجالات الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمة.

جاء البحث على اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري في حين اختص المبحث الثالث بالجانب الميداني، وتناول المبحث الرابع، الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا: منهجية البحث

١-الاهمية

ادت التغيرات العالمية والمنافسة الشديدة وقصر عمر الاكتشافات العلمية والمعرفة الى مجاهدة المؤسسات العلمية تحديات جسيمة مما كان لها دافع ان تعيد النظر في عملياتها الادارية وذلك لضمان البقاء والتطور في عالم اصبحت فيه الاشياء اكثر صغرا واسرع تغييرا وتعقيدا (Vest, 2008: 235) والجدير بالذكر ان الواقع التربوي العراقي بعد مروره بفترات زمنية مختلفة في المجالات السياسية والاقتصادية والصحية والأخلاقية يتطلب تغير واصلاح في العملية التعليمية ومنها الإدارة التعليمية حتى تتمكن من مواجهة تحديات عصر الجودة والتميز والمعرفة، فضلا عن مواجهة الأدوار الجديدة التي تفرضها متطلبات المجتمع المحلي، ومن بين هذه الظواهر كلها تعد الإدارة اليوم المتغير المهم المؤثر في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفاعلية، وتتصدر اهتمامات المجتمعات الحديثة، مما دفع بالدول والحكومات أن تعيد النظر بسياساتها التعليمية، وقد أكد ذلك العديد من المؤتمرات الدولية مشيرة إلى أن التحدي الرئيس لنظم التعليم لا ينحصر في اتاحة فرصة التعليم لكل المواطنين فحسب، بل الأهم هو أن يقدم تعليمًا بجودة عالية وفقا لمعايير ومواصفات دولية (البوهي، ٢٠٠١: ٣٦٨). ومن هذا المنطلق تحتاج المرحلة الحالية إلى عقلية جديدة تستطيع التعامل مع هذه التحديات، ومن ثم تحتاج إلى تربية جديدة، وإلى تعليم لعصر

المعلومات بدلا من تعليم عصر الصناعة والزراعة، هذا العصر الذي يفرض علينا مطالب جديدة لنتيح لنا إمكانيات جديدة، وان هذا هو التحدي الكبير الذي يواجه التعليم في الوقت الحاضر. اذ اكدت العديد من البحوث والدراسات على ان الإدارة الجامعية هي مفتاح التغيير ولا بد من النهوض بكل وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم.

اذ تنسم البناءات الادارية والتنظيمية الحالية للادارات المدرسية بانها تقليدية غير منها غير قادرة على تحديث سياساتها لمواجهة الضغوط البيئية الخارجية التي تطالب بعمليات التغيير والاصلاح الجذري لانظمة العمل الجامعية.

لقد لجأت الدول المتقدمة الى احدى الاتجاهات الادارية المعاصرة وهي اعادة هندسة العمليات الادارية الذي يعتمد اساسا التغيير الجذري لتطوير المنظومات التربوية، اذ قامت الولايات المتحدة الامريكية بتطبيق هذا الاتجاه الاداري في اغلب منظوماتها التربوية والتعليمية لمواجهة تحديات المنافسة العالمية وضبط الكلفة، وظهرت اعادة الهندسة الادارية منذ تسعينيات القرن العشرين كاداة لتحسين الاداء وذلك باعتماد اعادة الهيكلة الصحيحة واعادة تصميم العمليات وتقديم الحلول لاصلاح البناء التنظيمي والعمليات الادارية الاساسية وتوقع العوامل القادرة على اعادة هندسة الهياكل التنظيمية اكثر من اساليب ووسائل التغيير التنظيمي الاخرى.

وبناء على ذلك يهتم مخططو التنمية في كثير من دول العالم بتطوير نظم الادارة التربوية للدور الذي يمكن ان تلعبه في التنمية المجتمعية الشاملة وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية و ديمقراطية التعليم. تبرز اهمية البحث من الحاجة الى الادارة الفاعلة فاي مشروع او مؤسسة او عمل جماعي لا بد له من ادارة تسييره وتشرف عليه وتتولى اموره وبقدر ما تكون عليه الادارة من جودة لا بد ان ينعكس ذلك على جودة العمل الذي يؤدي لتحقيق الاهداف المطلوبة وانطلاقا من ذلك فان.اهمية البحث الحالي تكمن في الاتي:

أ. تتمثل اهمية البحث الحالي في الاضافة العلمية التي يسهم بها في مجال اعادة هندسة العمليات الادارية اذ ان تطبيقات هذا المدخل تعد حديثة العهد في الدول النامية ومنها العراق، مما يتطلب المزيد من البحث والدراسة لذا فان اخضاعها لدراسة حالة يعطيه اهمية ويضعه ضمن الاطر العلمية لتقنيات الادارة الحديثة في مواجهة المشكلات والصعوبات الناجمة من ذلك ووسائل واساليب وممكنات التعامل معها.

ب. ان تحديد متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية في ادارة المدرسة الاعدادية تمثل دراسة تستحق الاهتمام الاكاديمي والتطبيقي لما لها من اهمية في الاسهام العملي للادارة المدرسية في المرحلة الاعدادية بشأن الاخذ بهذا الاسلوب الاداري

٢-مشكلة الدراسة

تعاني الادارات المدرسية باختلاف انواعها وانشطتها من المشاكل المتعلقة بانماط الادارة التقليدية وخاصة بعد الثورة العالمية الثالثة ثورة المعلوماتية و الجودة والابداع والتفوق وماترتب على ذلك من تغيير في انماط واساليب الادارة ومنها اعادة الهندسة الادارية للادارات عموما والادارة المدرسية بشكل خاص. اذ تتلخص مشكلة الدراسة بكيفية تطبيق اعادة هندسة الادارة في الادارة الجامعية، اذ يعتقد جريستر ورفاقه ان المنظمات التربوية وحدها قد وقفت خارج الهندرة الجذري والتغيير الجذري الذي يواجه المنظمات الاخرى على عكس العمليات الادارية التي تطلبت الاستجابة لاساليب التقنية الحديثة، والطلب المتزايد على تلبية حاجات السوق فانه لم توجد قوى خارجية تطالب بتغيير وتحسين الجامعات، فلقد كانت الجامعات قادرة على تجاهل الامكانات الثورية للتكنولوجيا، حتى تحافظ على نفس الهيكل التنظيمي الهرمي والقواعد التقليدية التي تحكم اعداد الطلبة في الفصل الدراسي والالتزام بالمنهج التقليدي واساليب التدريس المستخدمة، وتحول اهتمام علماء التربية والقنوات الحكومية الى محاولات لدمج التفكير المستقبلي باعتماد اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) واعادة التفكير الجذري في العملية التعليمية بشكل عام وانطلاقا من ذلك تتجسد مشكلة البحث بالنسبة للمؤسسات التربوية عينة الدراسة من حيث انها تعمل اليوم في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، فضلا عن ضعف قدراتها التعليمية والمالية والادارية، وذلك بسبب تبني هذا النوع من المؤسسات مداخل الادارة التقليدية وقد تبين للباحثين من خلال عملهم بالمؤسسات التربوية والمقابلات التي اجريت مع عدد من المسؤولين فيها، عدم وجود تصور واضح عن اهمية تطبيق مداخل الادارة الحديثة وعلى وجه الخصوص اعادة هندسة العمليات الادارية لذا يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلين الاتيين:

١- ما مدى تطبيق المؤسسات التربوية عينة البحث لمفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية؟

٢- ما مدى استعداد ادارات المؤسسات المذكورة على تجاوز تطبيق المداخل التقليدية في ادارة الانشطة والفعاليات التربوية؟

٣-أهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. تسليط الضوء على التطورات الحاصلة في اعادة الهندسة الادارية (الهندرة)

ب. تحديد متطلبات تطبيق اعادة هندسة ادارة المدرسة الاعدادية

ج. فرضية البحث

زيادة الاهتمام بتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات التربوية يسهم في الارتقاء

بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٤- مجتمع البحث والعينة

يتمثل مجتمع البحث بالمديريات العامة للتربية في محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ ولتحقيق اهداف البحث تم اختيار عينة من رؤساء الاقسام والشعب في المؤسسات المذكورة بلغ عددها (٥٣١) فردا

ثالثا: التعريف المصطلحات

الهندرة: احد الاتجاهات الادارية المعاصرة الذي يهدف الى احداث تحسين جذري وسريع في الادارة المدرسية باعتماد اعادة تصميم العمليات الادارية والسياسات والهيكل الادارية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي. (العجمي، ٢٠٠٩: ١٤)

وعرفت بانها اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم السياسية والبنى التنظيمية السائدة بهدف تنظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة بصورة عامة (Manganelif Klein, 1994: 16)

وعرفها هامر وشامي: انها البدء من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجريبية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه و لاتعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين (هامر وشامي، ١٩٩٥: ١٤)

وعرفها روسل وتايلور بانها عملية اعادة تصميم شاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتجات جديدة، او فهم توقعات المستفيد (الزبون) الجديد على ان يتم تصميم العمليات على وفق اسس معينة وبشكل مستمر (Russell & Taylor, 2000: 240)

التعريف الاجرائي: اعادة تصميم العمليات الادارية بشكل شامل في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد بما يفضي الى دقة وسرعة وكفاءة وفاعلية في الاداء وتقديم نتائج ومخرجات تنال رضا المستفيدين.

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولا: النشأة والتكوين

ظهر اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية في بداية التسعينيات من القرن الماضي اذ اطلق الكاتبان الامريكيان (مايكل هامر وشامي) مفهوم الهندرة كعنوان لكتابهما (اعادة هندسة المنظمة)، ومنذ ذلك الحين اعدت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الادارة بما تحمله من رؤى وافكار غير تقليدية ودعوة صريحة لاعادة النظر وبشكل جذري في أنشطة واجراءات واستراتيجيات منظمات الاعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم (العجمي، ٢٠٠٨: ٣٠١)

والجدير بالذكر قسم الكتاب والباحثون في هذا المجال مراحل تطور اعادة هندسة العمليات الادارية الى مرحلتين

المرحلة الاولى: تميزت المرحلة الاولى بالوعود البراقة باعتماد الهندرة وظهرت في الفترة المحصورة بين العام (١٩٩١ - ١٩٩٣)

المرحلة الثانية: في حين بدأت المرحلة الثانية منذ العام ١٩٩٤ ولحد الان وتحققت خلالها نتائج طيبة باعتماد الهندرة في منظمات الاعمال والخدمات والمدارس ويعود الفضل الى كل من مايكل هامر وجيمس تشامي في انتشار المفاهيم والتطبيقات ذات الصلة بالمدخل المذكور.

وقد اكتشفت الهندرة من خلال تقويم انماط عمل المؤسسات والجامعات التي كان لها الاثر الكبير في عمليات الموازنة بولئك الذين اخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لاداء العمليات

تعد (الهندرة) مفهوما حديثا نسبيا، كان احد معطيات الإدارة والحواسيب وتعددت تسمياته تبعا لتوجهات الكتاب والباحثين في هذا الميدان ومنها (اعادة الهندسة، الهندسة الادارية، الهندرة) واشتهر هذا المفهوم في منظمات الاعمال، ونظم المعلومات لتوضح التحول التنظيمي في تلك المنظمات، تتطلب الهندرة التركيز على العمليات الادارية بدلا من الوظيفة او المهام الوظيفية وتحدد مهمتها ليس فقط في كيفية اداء الوظائف بل التاكيد من ان مهام الانتاج والوظائف ضرورية لتحقيق العملية الموجهة نحو المستفيد (الزبون) وبهذا تميزت عن مهام الوظائف. وعند تنفيذ اعادة هندسة الادارة (الهندرة) في اية عملية، فان الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهمة لتصبح عملاً متعدد الابعاد. ويعد فريق العملية من اهم عوامل النجاح في اعادة الهندسة الادارية، اذ انه يتكون من مجموعة من الاشخاص الذين يعملون سوية من اجل ان يؤديوا عملية كاملة او مجموعة من الانشطة والفعاليات المتكاملة، كما وان تفويض السلطة هو الاخر يعد من الاوامر التي تحتل اهمية خاصة بالنسبة للمنظمة المراد اعادة هندسة عملياتها وبناء على ذلك فان الوظائف والمديرون والقيم والعمليات هي بمثابة اربعة اضلاع لمعين واحد مرتبطة معا حيث يمثل الضلع الاول العملية، ويمكن الضلع الناس وظائفها، والثالث نظام ادارتها ومقياسها وبصور الضلع الرابع ثقافتها.

ثانيا: الملامح الفكرية والفلسفية لاعادة هندسة العمليات الادارية

تتسم الملامح الفكرية والفلسفية لاعادة هندسة العمليات الادارية بالاتي:

١. الثورات المتلاحقة والمتسارعة المتمثلة بثورة المعلومات والاتصالات، وثورة الابداع والتفوق والجودة والتميز احتاجت الى ان الادارات بمختلفها مطلوب منها ان تعيد النظر في سياساتها ورؤاها واساليبها بما يتسق وهذه الفاصلة الزمنية.

٢. سرعة المتغيرات في البيئة ادى الى حدوث الكثير من التغيرات في انظمة ووسائل المنظمات وتوجهاتها اذ ظهرت ثلاث قوى اطلق عليه (Cs3) وهي الزبائن (customer) والمنافسة (competition) والتغيير (change)) اذ انتهت سلطة المنتج او مقدم الخدمة على مستوى الزبائن او المستفيدين واصبح السوق سوق المستفيد (الزبون) الذي يفرض رغبته على المنتج او مقدم الخدمة بتحديد نوعية التصميم ومواعيد التسليم وطريقة الدفع، مما اجبر ان على المنظمات ان تعتمد نظم انتاج مرنة، وبخصوص المنافسة فقد اشتدت الان وتعددت اشكالها وغير المنافسون الجدد شكل الاسواق واصبحت نفس السلعة تباع

على اسس تنافسية مختلفة بالاسواق المختلفة فقد يكون السعر هو اساس المنافسة في سوق ما، وقد يكون الاختيار او الجودة او خدمات ما بعد البيع. من جانب اخر ساهم التغيير المستمر في تنشيط حركة الابداع بفعل التغيرات السريعة التي طرأت على حركة التقنية الحديثة التي ادت الى تقصير دورة حياة المنتجات

(النجار، واحمد، ٢٠٠٤: ١٢٨)

٣. ظهور فلسفة الترشيق Down Sizing لمعالجة مشكلة الفيض في الموارد البشرية التي تواجهها منظمات الاعمال في الحاضر بسبب

- ظروف الركود او التغيير او الفشل المالي التي تواجهها بعض المنظمات
 - تغيير فلسفة المنظمات ومنطلقاتها الفكرية واستراتيجياتها
 - احلال تكنولوجيا متقدمة محل القديمة
 - إعادة تصميم الاعمال واعتماد الدمج الوظيفي في المنظمات (عايدة، ١٩٩٩: ١٥٠)
- والجدير بالذكر تسعى الهندرة تحويل الوظائف من مهمات بسيطة الى اعمال مركبة، من خلال تشجيع العمل الفرقي وجعل المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين اعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية فضلا عن اشراك الجماعة في مسؤولية انجاز العمل باكماله وليس جزءا منه، (هامر، وشامي، ١٩٩٥: ٤٢)

ثالثا: أهمية إعادة هندسة العمليات

تتجسد أهمية إعادة هندسة العمليات الادارية بالاتي:

١. تبدأ إعادة هندسة العمليات (الهندرة) من الصفر ويقصد بها إعادة تصميم جذرية (Radical Redesign) لمدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة
٢. ان الهندرة ليست عملية ترميم او اصلاح للعمليات القائمة. بل تحديد لها.
٣. ان الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
٤. الهندرة ذات طابع عمومي بمعنى انه يمكن اعتمادها في جميع أنشطة المنظمات العامة والخاصة. (عقيلي، ٢٠٠١: ٩٤)

رابعا: أهداف إعادة هندسة العمليات الادارية

يمكن تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاتي

١. التخلص من الروتين القديم واسلوب العمل الجامد والتحول الى الحرية والمرونة
٢. تخفيض تكلفة الأداء.
٣. تحويل عمل العاملين من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عاملين يتمتعون فيه بصلاحيات واسعة وقادرين على تحمل للمسؤوليات.
٤. الجودة العالية في الاداء.
٥. الخدمة السريعة والمتميزة.

٦. حدوث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة (عقيلي، ٢٠٠١:٩٥).

خامساً: الإطار العام لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتضمن الإطار العام لإعادة بناء المنظمة على وفق الهندرة الخطوات الآتية:

١. اختزال عدد من العمليات من خلال دمجها بعملية واحدة وتحديد مسؤوليتها لشخص أو عدة أشخاص.
٢. يقوم العاملون انفسهم باتخاذ القرارات التي ينفذونها عمليا.
٣. العمليات تتم بالتتابع ويمكن ان تنفذ عدة عمليات بشكل متوازي.
٤. يمكن ان يكون للعملية الواحدة عدة اشكال، وبما يبرز التخصص وتقسيم العمل.
٥. تنفيذ العمل في المناطق المناسبة.
٦. تقليل عدد نقاط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة وتتركز الرقابة على الجودة والتميز وتكون واضحة بعد الانتهاء من العمليات
٧. تخفيض عدد التسويات التي تتم بين الادارات والاقسام التي تجري في الادارات التقليدية
٨. القائم على العملية هو نقطة الاتصال الوحيد داخل المنظمة
٩. يمكن اعتماد خليط من المركزية واللامركزية داخل المنظمة التي تعتمد إعادة هندسة ادارة المنظمة (الحنوي والسيد، ٢٠٠٥: ٢٣١).

الدراسات السابقة

يعد موضوع إعادة الهندسة الإدارية في وزارة التربية من الموضوعات غير المألوفة نسبيا بالرغم من اعتماده في اغلب المنظمات على المستوى الاقليمي والدولي ونظرا لأهمية الموضوع والحاجة الى تهيئة ارضية ثقافية في هذا الموضوع لدى العاملين في وزارة التربية بغية الاستفادة منه في إعادة بناء الدوائر التربوية اداريا وبما يؤدي الى تقليل الكلفة وتحسين جودة الاداء ورضا والمستفيد وبهذا الخصوص نتناول عدد من الدراسات التي اجريت في هذا المجال وكالاتي:

أولاً- دراسة الكساسبة ٢٠٠٤ دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال / الأردن

هدف الدراسة التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة ومن نتائج الدراسة: إن اغلب الشركات نفذت برامج إعادة الهندسة الإدارية في هياكلها إذ بلغت النسبة للشركات المنفذة ٦٣% و ٢٨% من الشركات المذكورة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، ان الهندرة ارتبطت بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

ثانياً- دراسة (السماح ٢٠٠٣) الموسومة أنموذج ادارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل في الاردن.

هدف الدراسة تطوير أنموذج اداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد اعتمد الباحث منهج التحليل الوصفي الكمي للوصول إلى الهدف المنشود، توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الاردنية بتبني وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من اجل تحسين مستوى ادائها وتحقيق التنمية المستدامة.

ثالثا - دراسة Jerva 2001 " إعادة هندسة الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدف الدراسة اختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسة وواجهه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في اي مشروع تطوير لنظم المعلومات.

توصلت الدراسة الى ان استخدام تقنيات إعادة عمليات الأعمال واساليبها يمكن ان يكون مستمرا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات وان إعادة تصميم الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات فيما يخص المحتوى، فضلا عن ان هذه الفوائد تؤدي الى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في الانتاج، وان الفائدة النهائية من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة ان هناك اهتماما كبيرا في اعتماد إعادة هندسة العمليات الادارية لدورها في تحسين الاداء وتخفيض التكلفة والانتاج الافضل والاحسن اذ ابرزت الدراسات السابقة دور واقع إعادة هندسة العمليات في منظمات القطاع الخاص والحكومي ولم تاخذ المنظمات الحكومية التربوية والاكاديمية حقها من تجريب و تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة نتائج التطبيق. وكان منهج التحليل الوصفي كاسلوب للبحث والدراسة وكانت الدراسة لها اثرا في تحديد معالم الدراسة الحالية ومنهجها وتتميز الدراسة الحالية بانها تناولت دور واهمية إعادة هندسة العمليات الادارية في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد وتقديم الانموذج العملي المتكامل لإعادة هندسة العمليات في المنظمات التربوية وتبسيط الاجراءات واختزال عددا من الحلقات الزائدة والتي كانت تزيد من التكلفة والأداء الأفضل والإنتاجية الأحسن.

المبحث الثالث: إجراءات البحث

تحقيقا لأهداف البحث الحالي فقد اتبعت الإجراءات الآتية:

- ١- اختيار عينة مناسبة من مجتمع البحث، اذ تم اختيار اربعة مديريات العامة للتربية في محافظة بغداد من مجموع ست مديريات.
- ٢- بناء أداة تتصف بالصدق والثبات يمكن بواسطتها التعرف على أسباب تفشي ظاهرة الروتين في الدوائر الإدارية لوزارة التربية.
- ٣- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.

٤-مجتمع البحث: يمكن تعريف مجتمع البحث على انه مجموعة الوحدات التي يراد منها الحصول منها على بيانات تخص الظاهرة التي هي قيد البحث، لذا ينبغي أن يكون وصف المجتمع وصفا دقيقا. يتكون مجتمع البحث الكلي من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد (الكرخ، الرصافة)، بلغ عدد مدراء الأقسام في تلك المديريات (١٠١) في حين بلغ عدد رؤساء الشعب (٤٣٠) وكما مبين في الجدول (١).

جدول (١): مجتمع البحث

ت	المحافظة	مدير قسم	رئيس شعبة	المجموع
١	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/١	٢٠	٩١	١١١
٢	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/٣	٢٠	٨٠	١٠٠
٣	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/١	٢١	٨٨	١٠٩
٤	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٢	٢٠	٨٦	١٠٦
٥	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٣	٢٠	٨٥	١٠٥
	المجموع	١٠١	٤٣٠	٥٣١

٥-عينة البحث

بعد تحديد مجتمع البحث تم اختيار جميع مديري الأقسام البالغ عددهم (١٠١) مدير قسم و يمثلون نسبة (١٠٠ %) من المجتمع الأصلي، أما رؤساء الشعب فقد اختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (٣٢٥) رئيس شعبة، ويمثلون نسبة (٧٥ %) من المجتمع الأصلي للمديريات العامة للتربية في محافظة (بغداد، نينوى، البصرة) وبعد توزيع الاستبانة تم تسليم جميع الاستبانات التي تمثل نسبة (١٠٠ %) من عينة البحث، وكما موضح في الجدول (٢).

٦-منهج البحث

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وهو إحدى مناهج البحث المعتمدة في البحوث التربوية إذ انه يركز على وصف ما هو كائن الآن بالعملية التربوية مع العلم انه لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى قدر من التفسير لهذه البيانات ودلالاتها لذلك يقتزن الوصف بالمقارنة من خلال استخدام أدوات القياس والتفسير.

جدول (٢): عينة البحث

ت	المحافظة	عدد الاستبانات المرسله	مدير قسم	رئيس شعبة
١	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/١	٨٠	١٥	٦٥
٢	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/٣	٨٠	١٥	٦٥
٣	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/١	٨٠	١٥	٦٥
٤	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٢	٨٠	١٥	٦٥

٥	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٣	٨٠	١٥	٦٥
	المجموع	٤٠٠	٧٥	٣٢٥

٧-أداة البحث

نظرا لملائمة المنهج الوصفي لمشكلة البحث، وبما أن الاستبانة هي إحدى الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي التي تحقق أهداف البحث لغرض الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات اعتمدت الاستبانة كأداة لهذا الغرض وقد تم إعداد هذه الأداة بالخطوات التالية:

١. الاستبانة المغلقة

تم إعداد استبانة مغلقة لغرض الكشف عن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات، استعان الباحثان بالأدبيات المتمثلة بالكتب والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه، واستبانة مغلقة بثلاثة مستويات هي (موافق، موافق الى حد ما، غير موافق) واتبعت في ذلك الخطوات التالية: وفي ضوء ذلك تم تحديد (٢٨) فقرة (ملحق ١) وضمت هذه المجالات عددا متفاوتا من الفقرات بحسب المجالات، وكما موضح في الجدول (٣)

جدول (٣): مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

ت	اسم المجال	عدد الفقرات
١	فهم العمليات الإدارية	٦
	الأداء الإستراتيجي	٦
٢	التخطيط	٥
٣	تقسيم العمل	٥
٤	تقويم أداء العاملين	٦

وبعد تحديد المجالات، تم الاستعانة بالأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع وخبرة الباحثين العاملين في مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة المغلقة عُرضت على الخبراء لبيان مدى صلاحية فقراتها أو حاجتها إلى تعديل أو تغيير أو دمج أو إعادة صياغة وصحة تصنيفها على المجالات.

ب: صدق الأداة

توجد طرائق وأساليب متعددة لإيجاد الصدق وقد اعتمد الباحثان في إيجاد صدق الاستبانة على الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على عينة من المحكمين (ملحق رقم ١) المختصين للتأكد من صلاحية فقرات الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه من حيث صياغة الفقرات، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقتهم بعد إجراء التعديلات التي اقترحوها حول فقرات الاستبانة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بالصيغة النهائية (٢٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات وكما مبين في الجدول (٣).

ج: ثبات الأداة

يقصد بالثبات الرضوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس فيما يزودنا من معلومات عن أراء أفراد العينة ويجب أن تعطي الأداة النتائج نفسها إذا ما طبقت على الأفراد أنفسهم مرتين وفي ظروف متشابهة (عبيدات، ٢٠٠٣: ٩٥) وللتأكد ومن توفر صفة الثبات في الأداة قام الباحثان بإعادة تطبيق الاختبار (Test Re Test) على عينة من مديري الأقسام ورؤساء الشعب وتعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام والانتشار، ولاسيما في البحوث والدراسات الإنسانية، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من (٢٠) مدير قسم و (٢٠) رئيس شعبة، وبعد اسبوعين أعيد توزيع الاستبانة على ذات العينة وباستخدام معادلة ارتباط بيرسون وجد أن هناك ارتباطاً بين التطبيق الأول والثاني بلغ (٠,٨١)، وهذا يدل على أن الأداة تتصف بصفة الثبات.

٨-الوسائل الاحصائية

ولغرض تحليل استجابات أفراد العينة عن أدوات البحث، استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية، مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

١-الوسط المرجح: لبيان قوة فقرات الاستبانة

$$\frac{1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 1}{3}$$

مج ك

٢-الوزن المفوي

الوسط المرجح

$$100 \times$$

الدرجة القصوى

٣-معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات

ن مج س ص . (مج س) (مج ص)

$$[\text{ن مج س}^2 \cdot 2] [\text{ن مج ص}^2 \cdot 2]$$

المبحث الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا المبحث تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف البحث ونتائجه الميدانية المتمثلة في تحديد درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر مديري الأقسام ورؤساء الشعب، ولعل البدء في حل أي المشكلة هو تحديدها ومعرفة أسبابها، ووضع إستراتيجية عامة للتغلب عليها والقيام بفعل معاكس لتأثيرها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لحلها من خلال تفعيل الإيجابيات وإضعاف السلبيات وفق خطة مدروسة. وقد استخدم الباحثان في تحليل الإجابات الوسائل الإحصائية الآتية:

١-الوسط المرجح والوزن المفوي لتحليل إجابات أفراد العينة لقياس أسباب تأخر انجاز المعاملات اعتمادا على تكرارات إجابات أفراد العينة على مستوى الفقرة والمجال.

٢-تم ترتيب مستويات الفقرات تنازليا حسب أهمية الفقرة.

وقبل عرض نتائج البحث حسب كل مجال، لابد من الإشارة إلى أن فقرات المجالات جميعها قد حصلت على أوساط مرجحة وأوزان مئوية عالية. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً للمجالات التالية:

أولاً: العمليات الإدارية

يتكون هذا المجال من (٦) فقرات وقد حققت أعلى وسط مرجح قدره (٢,٣١) وبوزن مئوي ٧٦,٩٩، وبعد تحليل إجابات عينة البحث في الجدول (٤) حصلت الفقرة (الاعتماد على الهياكل التنظيمية الرأسية التي يتوسع فيها نطاق الإشراف) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ حصلت على وسط مرجح (٢,٤٥) وبوزن مئوي (٨١,٦٧)، في حين احتلت الفقرة (افتقار البرامج التدريبية إلى المحتوى العلمي الذي يكسب العاملين مهارة أكبر في الأداء) المرتبة الثانية إذ بلغ وسطها المرجح (٢,٣٦) وبوزن مئوي (٧٨,٥٠)، وجاءت الفقرة (ضعف المستلزمات المادية للتدريب التي تزيد من قدرة العاملين على الاستيعاب والتعلم) بالمرتبة الثالثة إذ حققت وسط مرجح مقداره (٢,٣٤)، وبوزن مئوي (٧٨). بينما جاءت فقرة (الافتقار إلى مقاييس واضحة ومكتوبة تعلم العاملين الخطوات المثلى في أداء العمل) بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على وسط مرجح مقداره (٢,٣٣)، ووزن مئوي (٧٧,٥٨) في حين جاءت الفقرة (ضعف الولاء للمنظمة في اعتبار العمل قيمة اجتماعية كما هي قيمة اقتصادية) بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على وسط مرجح (٢,٢١)، ووزن مئوي (٧٣,٦٧)، بينما أتت فقرة (ضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات) بالمرتبة السادسة إذ حققت وسط مرجح مقداره (٢,١٨) وزن مئوي (٧٢,٥٠). وعند مقارنة فقرات هذا المجال يتبين أن جميع الفقرات المذكورة أعلاه حصلت على أوساط مرجحة متقاربة مما يدل إنَّها تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على رضا المستفيدين من خدمة وزارة التربية. ويتضح ذلك أن الفقرات الست التي تضمنتها العمليات الإدارية تحتل أهمية خاصة من وجهة نظر عينة البحث علماً أنَّ فقرة الهيكل التنظيمي قد نالت الاهتمام الأكبر لايمان العينة المذكورة بأن الهياكل الرأسية تهدر الوقت وتعيق أداء العاملين والمنظمات وهذا بدوره يؤثر على المنتجات والمخرجات.

جدول (٤) الوسط المرجح والوزن المئوي للعمليات الإدارية

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٣	٢,٤٥	٨١,٦٧
٢	٤	٢,٣٦	٧٨,٥٠
٣	٥	٢,٣٤	٧٨

٤	٢	ضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	٢,٣٣	٧٧,٥٨
٥	٦	ضعف الولاء للمنظمة في اعتبار العمل قيمة اجتماعية كما هي قيمة اقتصادية	٢,٢١	٧٣,٦٧
٦	١	ضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	٢,١٨	٧٢,٥٠

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

احتل الاداء الاستراتيجي المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة البحث، اذ حقق وسط مرجح مقداره ٢,٣١ ووزن مئوي ٧٦,٩٩، وانه لم يقل من حيث الاهمية عن المجال السابق، لأن غياب الأداء الإستراتيجي يؤدي إلى بعثرة الجهود الرامية لخدمة المواطن وعدم جديتها وخلق الشعور بعدم رضاه، وبالتالي عدم قدرة المؤسسات التربوية على ترجمة سياسات وزارة التربية بالفاعلية المطلوبة.

يتكون هذا المجال من (٦) فقرات تتناول الأداء الاستراتيجي، فقد جاءت فقرة (الافتقار إلى رؤيا واضحة ومكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع) بالمرتبة الأولى اذ حصلت على وسط مرجح (٢,٣٤) وبوزن مئوي (٧٧,٩٢) مما يدل على أهمية أن تكون لوزارة التربية رؤيا واضحة ومحددة بما يؤدي إلى خدمة العملية التربوية، إذ تستطيع عن طريق الأداء الاستراتيجي أن تختار أفضل المسارات الخلاقة لانسيابية العمل من خلال استخدام الوسائل المناسبة والمدروسة وبما يضمن تحقيق الاهداف المرجوة، في حين حققت فقرة (ضعف اعتماد المعايير الموضوعية التي تساعد في تحديد درجة نجاح العمل) المرتبة الثانية اذ حصلت على وسط مرجح (٢,٢٣) وبوزن مئوي (٧٤,٤٢) وحصلت فقرة (ابتعاد الإدارة العليا عن قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر وإهمال الابتكار والإبداع) على المرتبة الثالثة اذ حققت وسط مرجح (٢,٢١) وبوزن مئوي (٧٣,٧٥). واحتلت فقرة (ضعف الاعتماد على فرق العمل كوسيلة في الأداء) المرتبة الرابعة، إذ حققت وسط مرجح (٢,١٨) وبوزن مئوي (٧٢,٧٥). واحتلت فقرة (لا توجد رسالة مكتوبة وواضحة للمنظمة) المرتبة الخامسة بوسط مرجح (٢,١٨) وبوزن مئوي (٧٢,٥)، في حين جاءت الفقرة (الافتقار إلى أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ) المرتبة السادسة اذ حصلت على وسط مرجح (٢,١٢) وبوزن مئوي (٧٠,٧٥).

يتضح من النتائج الواردة بالجدول (٥) أهمية قيام المؤسسة التربوية بوضع رؤية خاصة بها شريطة ان يشترك العاملون في صياغتها وان تتسم بالوضوح وامكانية التحقيق.

جدول (٥): الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال الأداء الإستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	الافتقار إلى رؤيا واضحة ومكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع	٢,٣٤	٧٧,٩٢
٢	ضعف اعتماد المعايير الموضوعية التي تساعد في تحديد درجة نجاح العمل	٢,٢٣	٧٤,٤٢
٣	ابتعاد الإدارة العليا عن قيادة عمليات التطوير	٢,٢١	٧٣,٧٥

		والتحسين المستمر وإهمال الابتكار والإبداع		
٧٢,٧٥	٢,١٨	ضعف الاعتماد على فرق العمل كوسيلة في الأداء	١٠	٤
٧٢,٥٠	٢,١٧	لا توجد رسالة مكتوبة وواضحة للمنظمة	٨	٥
٧٠,٧٥	٢,١٢	الافتقار إلى أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ	٩	٦

ثالثاً: التخطيط

جاء بعد التخطيط بالمرتبة الثانية اذ حقق وسط مرجح مقداره ٢,٢٥ وبوزن مئوي ٧٠,٧٥ وقد تضمن (٥) فقرات. وعند الرجوع الى فقراته نجد ان الفقرة (ضعف استقرار التشريعات وغموضها (القوانين، الأنظمة، التعليمات) الرسمية مما تسبب الإرباك للمنظمة)، قد احتلت المرتبة الاولى إذ حصلت على وسط مرجح (٢,٣١) وبوزن مئوي (٧٦,٨٣)، وجاءت الفقرة (الافتقار إلى خطط بديلة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة) على المرتبة الثانية اذ حققت وسط مرجح مقداره (٢,٣٠) وبوزن مئوي (٧٦,٠٨)، في حين احتلت الفقرة (تعاون بعض الموظفين في انجاز معاملات المواطنين) (٢,٢٨) وبوزن مئوي (٧٦) على المرتبة الثالثة، وجاءت فقرة (ضعف التحليل للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط) على المرتبة الرابعة اذ بلغ وسطها المرجح (٢,٢٤)، وبوزن مئوي (٧٦)، في حين حصلت الفقرة (الافتقار إلى المعرفة بالبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط) فقد جاءت بالمرتبة الخامسة وبلغ وسطها المرجح (٢,٢٤)، وبوزن مئوي (٧٤,٥٨)، في حين حصلت الفقرة (ضعف الشفافية والوضوح عند وضع الخطة) على المرتبة الاخيرة اذ حققت وسط مرجح مقداره (٢,١٥) وبوزن مئوي (٧١,٥٠).

يتضح من النتائج المشار اليها في اعلاه، ان بعد التخطيط قد نال اهتمام عينة البحث اذ جاء بالمرتبة الثانية بعد مجال او بعد العمليات الادارية وان اغلب الاهتمام انصب على ضرورة ان تكون القوانين والتشريعات واضحة وغير مضطربة. يضاف الى ذلك يجب ان تكون البيئة الداخلية ماثار اهتمام الغرض من معرفة نقاط القوة والضعف من اجل اخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار وعند وضع الخطط القصيرة والمتوسطة والبعيدة الامد.

جدول (٦) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال التخطيط

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	ضعف استقرار التشريعات وغموضها (القوانين، الأنظمة، التعليمات)	٢,٣١	٧٦,٨٣
٢	ضعف التحليل للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط	٢,٣٠	٧٦,٠٨
٣	ضعف التحليل للبيئة الداخلية للتعرف على	٢,٢٨	٧٦

		نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط		
٧٤,٥٨	٢,٢٤	الافتقار إلى المعرفة بالبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط		٤
٧١,٥١	٢,١٥	ضعف الشفافية والوضوح عند وضع الخطة		٥

رابعاً: تقسيم العمل

احتل بعدد او مجال تقسيم العمل المرتبة الاخيرة اذ حصل على وسط مرجح مقداره ٢,١٧ بوزن مئوي ٧٢,٩٠.

وقد تضمن (٥) فقرات، وعند الرجوع الى فقراته نجد ان فقرة (قلة الاهتمام بفرص التفوق والتميز في العمل) قد احتلت المرتبة الأولى اذ حصلت على وسط مرجح (٢,٣٥) وبوزن مئوي (٧٨,٣٣)، في حين جاءت الفقرة (ضعف ترشيد الإنفاق لكلف المصاريف غير المباشرة) بالمرتبة الثانية اذ حققت وسط مرجح (٢,٢٢) وبوزن مئوي (٧٤)، في حين احتلت الفقرة (تحديد مفاصل العمل التي تكون عقدة (عنق الزجاجة) في انجاز العمل بسلاسة) المرتبة الثالثة، بوسط مرجح (٢,١٨) ووزن مئوي (٧٢,٥٨)، وجاءت الفقرة (تقسيم العمل بشكل عشوائي وليس وفق كفاءات وتخصصات العاملين) في المرتبة الرابعة، أما الفقرة (ضعف الرؤيا الواضحة لوضع المنظمة قبل الشروع بتقسيم العمل) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة اذ حققت وسط مرجح (٢,٠٧) وبوزن مئوي (٦٨,٨٣).

يظهر الجدول (٦) ان الاوساط المرجحة التي حصلت عليها فقرات هذا المجال قريبة من النسب التي حققتها فقرات المجالات السابقة وهي بذلك لا تقل اهمية عنها وهذا يؤكد ان الاهتمام بالاعمال الفردية او الجماعية التي تؤثر التفوق والابداع لم تنال الاهتمام والرعاية اللازمة من لدن القيادات العاملة في المؤسسات التربوية، مما ادى الى ضعف مستوى ادائها.

جدول (٧): الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال تقسيم العمل

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٢١	قلة الاهتمام بفرص التفوق والتميز في العمل	٧٨,٣٣
٢	٢٢	ضعف ترشيد الإنفاق لكلف المصاريف غير المباشرة	٧٤
٣	٢٠	تحديد مفاصل العمل التي تكون عقدة (عنق الزجاجة) في انجاز العمل بسلاسة	٧٢,٥٨
٤	١٨	تقسيم العمل بشكل عشوائي وليس وفق كفاءات وتخصصات العاملين	٧٥,٧٠
٥	١٩	ضعف الرؤيا الواضحة لوضع المنظمة قبل الشروع قبل تقسيم العمل	٦٨,٨٣

خامساً: تقويم أداء العاملين

حقق بعد تقويم أداء العاملين المرتبة الرابعة اذ بلغ وسطه المرجح ٢,١٩ وبوزن مئوي ٧٦,١٨. يتكون هذا المحور من (٥) فقرات، بينت إجابات العينة على أن الفقرة الأكثر تأثيراً في محور تقويم أداء العاملين هي (ضعف الارتباط بين نظام الحوافز وانجاز الموظفين) اذ حصلت على وسط مرجح مقداره (٢,٤٢) وبوزن مئوي مقداره (٨٠,٧٥) وجاءت الفقرة (التركيز المستمر على رصد السلوكيات السلبية فقط) بالمرتبة الثانية، اذ حصلت على وسط مرجح مقداره (٢,٣٦) وبوزن مئوي (٧٨,٥٨)، إما الفقرة (الافتقار إلى معايير موضوعية لتقويم أداء العاملين) فقد احتلت المرتبة الثالثة وحصلت على وسط مرجح مقداره (٢,٢٦) وبوزن مئوي (٧٥,٣٣)، في حين جاءت فقرة (قلة الدراسات المسحية للعمليات الإدارية الايجابية لغرض تطويرها وتعميمها) بالمرتبة الرابعة اذ حصلت على وسط مرجح مقداره (٢,٢٥) وبوزن مئوي (٧٤,٨٣)، بينما أتت الفقرة (ضعف النظام الرقابي الفاعل الذي يدعم نجاح العمليات) بالمرتبة الرابعة اذ حققت وسط مرجح مقداره (٢,٢٤) وبوزن مئوي (٧٤,٧٥)، وجاءت الفقرة (إهمال التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل) بالمرتبة الاخيرة اذ حصلت على وسط مرجح مقداره (٢,١٩) وبوزن مئوي (٧٢,٨٣).

يتضح من الجدول (٦) ان اغلب فقرات مجال تقويم أداء العاملين نالت اهتماماً ملحوظاً وان فقرة فقدان نظام الحوافز الذي يرتبط بالاداء والانجاز نال الاهتمام الاكبر من افراد عينة البحث مما يؤكد ضرورة وضع المؤسسات التربوية نظم حوافز تتسم بالعدالة وترتبط ارتباطاً طردياً مع أداء العاملين وانجازاتهم واستثمارهم المستلزمات والمواد المتاحة في العمل .

جدول (٨) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال تقويم أداء العاملين

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٢٨	ضعف الارتباط بين نظام الحوافز وانجاز الموظفين	٢,٤٢
٢	٢٥	التركيز المستمر على رصد السلوكيات السلبية فقط	٢,٣٦
٣	٢٣	الافتقار إلى معايير موضوعية لتقويم أداء العاملين	٢,٢٦
٤	٢٦	قلة الدراسات المسحية للعمليات الإدارية الايجابية لغرض تطويرها وتعميمها	٢,٢٥
			٧٤,٨٣

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- تعد إعادة هندسة العمليات الادارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المديرية العامة للتربية، وبما يضمن ان تكون مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق أهداف وزارة التربية.

- ٢- اعتماد المؤسسات التربوية على الهياكل التنظيمية الرأسية التي يتعدد فيها نطاق الإشراف، إذا ان الهيكل التنظيمي الحالي يتكون من عدة مستويات تنظيمية (مدير عام، معاونان (إداري وفني) للمدير عام، رئيس قسم، رئيس شعبة)، وهذا أدى الى تكرار زاد من ضياع الوقت و كلفة انجاز المهمة المطلوبة.
- ٣- تبني منهج المركزية بدلا من اللامركزية، اي بعبارة اخرى حصر عملية اتخاذ القرار في المستويات العليا، واقتصار دور الإدارة الدنيا على التنفيذ مما قلل من دافعية العاملين للعمل والإبداع.
- ٤- إتباع الأساليب القديمة في العمل الإداري منها على سبيل المثال استخدام الملفات الورقية المعرضة للتلف والضياع، علماً أن اغلب دول العالم تجاوزت هذه المرحلة قبل عقود كثيرة من خلال الاعتماد على وسائل الخزن الحديثة على الحاسوب والأقراص الليزرية، من شأنها تسهيل على العاملين الوصول الى المعلومات التي هم بحاجة لها بشكل دقيق بأقصر وقت.
- ٥- افتقار اغلب معايير تقويم أداء العاملين الموضوعية لتركيزها على السلوكيات السلبية أكثر من الإيجابية مما قلل من مستوى رضاهم وبالتالي الى ضعف ادائهم.
- ٦- المؤسسات التربوية هي احد انظمة المجتمع التي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية ولا بد من الاستفادة من التغذية الراجعة في معالجة وتعديل الانحراف والاخذ بنظر الاعتبار المستجدات في العملية التربوية.
- ٧- عدم وجود انظمة رقابية قادرة على دعم نجاح العمليات عن طريق رصد الحالات السلبية بهدف الحد من أثارها، والكشف عن الحالات الايجابية لغرض العمل على دعمها وتعميمها.
- ٨- تدني مهارات بعض العاملين، بسبب قلة الدورات التدريبية وضعف المحتوى العلمي لهذه الدورات التدريبية.
- ٩- تقادم أنظمة العمل المعمول بها من الناحية الهيكلية والوظيفية، اذ تنفذ الأعمال في مختلف أقسام المديرية العامة للتربية وفق إجراءات روتينية جامدة غير مرنة مما تؤدي فقدان قدرة العاملين على الإبداع واتخاذ القرارات المناسبة بصورة سريعة لمعالجة المشكلات التي تعترض اداءهم للمهام المكلفين بها.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة اجراء تصحيح جذري وشامل للنظام الإداري لوزارة التربية، للحد من ترهله، من خلال الغاء الحلقات الزائدة، والمستويات الإدارية التي لا تمارس أي سلطة فعلية، وإعادة تأهيل العمالة الزائدة للاستفادة منها في مجالات أخرى.
- ٢- تبني فلسفة جديدة للإدارة تركز على التخطيط الإستراتيجي وجودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد والتقليل من حجم الأعمال الروتينية التنفيذية والتركيز على الكفاءة والتميز في الأداء، وإعادة هيكلة الجهاز الإداري والاهتمام بسبل وأدوات العمل الإداري الفعالة.

- ٣- إقامة دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في المديرية العامة للتربية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها بغض النظر عن سنوات خبراتهم.
- ٤- نشر ثقافة التغيير والتطوير، فضلاً عن القيام بدراسات مسحية للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف المديرية العامة للتربية لوزارة التربية.
- ٥- دعم اللامركزية من خلال تحويل المستويات الدنيا الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهام المكلفين بها بالوقت المناسب.
- ٦- بناء نظام فاعل للرقابة الإدارية وتقويم الأداء، فضلاً عن وضع معايير للأداء تعتمد الفاعلية، والجودة، والإنتاجية، وحسن استخدام الموارد والإمكانات كأساس للعقاب والثواب.
- ٧- التحول من الهياكل التنظيمية الرأسية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية لتقليل مستويات الإشراف، بهدف تقليل المستويات التي تمر بها العمليات الإدارية لضمان سرعة إنجازها.
- ٨- استخدام الحكومة الالكترونية والبرمجة الحديثة في معالجة سلسلة المراجعات وتقليل استخدام الورق في حفظ وتخزين المعلومات.

المصادر العربية والأجنبية

أولاً: المصادر العربية

- ١- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٢- عايذة سيد خطاب، ١٩٩٩، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر، جامعة عين شمس، ط٢، مصر.
- ٣- النجار، صباح مجيد، احمد علي صالح، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العدد ٥١ ٢٠٠٤.
- ٣- تركي إبراهيم سلطان، ١٩٩٦، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، القاهرة.
- ٤- هامر، مايكل، شامي، جيمس، ١٩٩٥، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة - دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع، القاهرة.
- ٦- اللوزي، موسى، ١٩٩٩، التطور التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ٧- العجمي، محمد حسنين، ٢٠٠٨، استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف، ط١، دار المسيرة، عمان.
- ٨- الرب، سيد محمد، ٢٠٠٩، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في المنظمات الاعمال الدولية، ط١ دار الكتب المصرية، القاهرة.

مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية -دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين-

٩-ديسلر، جاري، ٢٠٠٣، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.

١٠-عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل المنهجية المتكاملة لادارة الجودة، الطبعة الاولى عمان: داروائل للنشر.

١١-الحمادي، علي، ٢٠٠٦، الطريق الى التميز ١٥ طريقة للتغير، عمان دار ابن حزم.

١٢- الحناوي، محمد، والسيد، اسماعيل، ٢٠٠٥، قضايا ادارية معاصرة، ط ١ الإسكندرية، الدار الجامعية.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1-Davenport, T.H. and Short, J.E., (1990) "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Sloane Management Review*, Summer

2-Evans, (1997), "Operation Management" 2nd ed McGraw – Hill co

3-Hickman, L.J., (1993) "Technology and Business Process Re-engineering: Identifying Opportunities for Competitive Advantage", British Computer Society CASE Seminar on Business Process Engineering, London, 29 June

4-Gross,(1993), The Reinvention Roller Coaster,Risking the present for powerful future, Harvard Business Review Nov – Dec

5-Turban,(1999), Information Technology for management making connection for strategic Advantage,gone Wiley sons.

6-Vest, Charles,M, (2008) Context and Challenge for Twenty-First Century Engineering Education, Journal Engineering Education, July

ملحق (١) الخبراء

الاستاذ الدكتور عباس حميد الحميري رئيس لجنة الترقيات العلمية جامعة اهل البيت (عليه السلام)

الاستاذ الدكتور لبنان هاتف الشامي المساعد العلمي لرئيس جامعة اهل البيت (عليه السلام)

الاستاذ الدكتور كامل كاظم بشير الكناني عميد معهد الدراسات الاقليمية والحضرية سابقا

الاستاذ الدكتور ماجد طعمة الدفاعي معاون عميد كلية الاداب جامعة اهل البيت (عليه السلام)

الاستاذ الدكتور احسان عليوي الدليمي استاذ القياس والتقويم كلية التربية للعلوم الصرفة / جامعة

بغداد

الاستاذ الدكتور خليل محمد شهاب الجبوري رئيس قسم الدراسات العليا / كلية الادارة والاقتصاد

الجامعة العراقية

الاستاذ المساعد محمد محمود الدوري تدريسي كلية التربية للعلوم الصرفة جامعة بغداد / متقاعد

حاليا

ملحق (٢) الاستبانة المغلقة

ت	الفقرات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
فهم العمليات الإدارية				
١	ضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات			
٢	الافتقار الى مقاييس واضحة ومكتوبة تعلم العاملين الخطوات المثلى في أداء العمل			
٣	الاعتماد على الهياكل التنظيمية الرأسية التي يتوسع فيها نطاق الإشراف			
٤	افتقار البرامج التدريبية إلى المحتوى العلمي الذي يكسب العاملين مهارة أكبر في الأداء			
٥	ضعف المستلزمات المادية للتدريب التي تزيد من قدرة العاملين على الاستيعاب والتعلم			
٦	ضعف الولاء للمنظمة في اعتبار العمل قيمة اجتماعية كما هي قيمة اقتصادية			
الأداء الإستراتيجي				
٧	الافتقار إلى رؤيا واضحة ومكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع			
٨	لا توجد رسالة مكتوبة وواضحة للمنظمة			
٩	الافتقار إلى أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ			
١٠	ضعف الاعتماد على فرق العمل كوسيلة في الأداء			
١١	ضعف اعتماد المعايير الموضوعية التي تساعد في تحديد درجة نجاح العمل			
١٢	ابتعاد الإدارة العليا عن قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر وإهمال الابتكار والإبداع			
التخطيط				
١٣	الافتقار الى المعرفة بالبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط			

١٤	ضعف التحليل للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط		
١٥	ضعف استقرار التشريعات وغموضها (القوانين، الأنظمة، التعليمات) الرسمية مما تسبب الإرباك للمنظمة		
١٦	الافتقار إلى خطط بديلة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة		
١٧	ضعف الشفافية والوضوح عند وضع الخطة		
تقسيم العمل			
١٨	تقسيم العمل بشكل عشوائي وليس وفق كفاءات وتخصصات العاملين		
١٩	ضعف الرؤيا الواضحة لوضع المنظمة قبل الشروع قبل تقسيم العمل		
٢٠	تحديد مفاصل العمل التي تكون عقدة (عنق الزجاجة) في انجاز العمل بسلاسة		
٢١	قلة الاهتمام بفرص التفوق والتميز في العمل		
٢٢	ضعف ترشيد الإنفاق لكلف المصاريف غير المباشرة		
تقويم أداء العاملين			
٢٣	الافتقار الى معايير موضوعية لتقويم اداء العاملين		
٢٤	اهمال التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل		
٢٥	التركيز المستمر على رصد السلوكيات السلبية فقط		
٢٦	قلة الدراسات المسحية للعمليات الادارية الايجابية لغرض تطويرها وتعميمها		
٢٧	ضعف النظام الرقابي الفاعل الذي يدعم نجاح العمليات		
٢٨	ضعف الارتباط بين نظام الحوافز وانجاز الموظفين		