

## متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت

### إعداد

الطالبة/ أسماء بدر سعيد بن عيد المطيري

### إشراف

د / حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د. م / حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

---

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت  
أ. د. م / حنان البدرى كمال د / حنان عبد الستار محمود أ / أسماء بدر سعيد

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

في إطار الحديث عن الجامعات الخاصة بدولة الكويت فقد لقيت تلك الجامعات إهتماماً من الجهات المسؤولة في الكويت وتأمين الرعاية والمكانة لأعضاء هيئة التدريس فيها لرفع دافعيتهم للعمل، وتحقيق ميزة تنافسية بها. ولا تختلف الجامعات الخاصة في دولة الكويت عن المؤسسات الأخرى من حيث تأثر العاملين فيها بأية جوانب نفسية خاصة بعم قد تنعكس سلبياً على مستوي التزامهم في العمل، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة لتسليط الضوء علي هذا الموضوع الحيوي.

وهناك العديد من المداخل الإدارية التي يمكن توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، يأتي على رأسها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تحتاج الجامعات بصفة مستمرة إلى مراجعة الهياكل التنظيمية وسياساتها وأهدافها حتى تقف على مشاكلها وتشخيصها، وإعداد التخطيط الاستراتيجي الذي ينقلها نحو التطور ومسايرة الجامعات العالمية والتخلص من الإدارة التقليدية(داليا طه محمود يوسف، ٢٠١٤، ص ١).

وتختلف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عن أساليب التطوير التقليدية، فهي العملية التي تبدأ من نقطة الصفر، وتركز على العمليات الإدارية لأعلى الأنشطة وتهتم بالنتائج، وبحاجة متلقي الخدمة، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتتميز بأنها تتطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء (أزهار خضر داود داغر ومجد أمين وحامد عبد الله القضاة، ٢٠١٦، ص ٧٨٢).

ولعلّ أبرز ما يدعو إليه مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، يتمثّل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلّص من قيود التكرار والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم، نظرة شموليّة تساعد على تفجير الطّاقات الإبداعية الكامنة في كلّ فرد، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات، وأهمها عملية اتخاذ القرار التربوي السليم؛ لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، مثل الخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (أحمد صالح عبد الحفيظ، ٢٠٠٩، ص ٣٢).

ولقد حاولت الجامعات بدولة الكويت تطوير أدائها في السنوات الماضية من خلال وضع معايير لاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتطوير المناهج الدراسية، والاستفادة من الخبرات العالمية في تحقيق الجودة والتميز والاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة، ولكن هذه المحاولات لم تحقق التطور المطلوب؛ نظراً لعدم وجود خطة واضحة ومحددة لتفعيلها (مسعود علي العازمي ، ٢٠١٨، ص ١٢٧).

وبالتالي فإعادة هندسة العمليات الإدارية قد تكون الوسيلة الأكثر فاعليّة؛ لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المؤسسة أم على مستوى العاملين فيها، وذلك من خلال إدخال تعديلات جذريّة على عملية اتّخاذ القرارات التّربويّة، تضمن التّكلفة الأقل، والوقت الأقصر، والمردود الأعلى.

ونظراً لأهمية تحقيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في البيئة الكويتية فقد قامت الباحثة بإجراء هذا البحث ، خاصة وأن الجامعات الخاصة لم يتم تناولها في الدراسات الكويتية بشكل كاف.

### مشكلة البحث:

تعاني الجامعات بدولة الكويت بعض جوانب القصور ونقاط الضعف، تبرز على شكل مخرجات يعترّيها الكثير من الخلل والنقص، ولا ترقى إلى مستوى الطموح، ويعني ذلك كله أن التعليم ما يزال بحاجة إلى تحسين نوعيته، ورفع مستوى جودته، وزيادة فاعليته، مما يتطلب إدخال تعديلات جذرية على محتواه ووسائله وأدواته، وبيئته وطرائقه، ومدخلاته

المادية والبشرية، لترقى بعملياته وآلياته وأساليبه ونواتجه، بما يلي حاجات المجتمع وليصبح أكثر مساهمة في تطويره، وأكثر قدرة على الإسهام في حل مشكلات التنمية وقضاياها وعلى الرغم من أهمية الجامعات الخاصة بدولة الكويت حيث تستوعب عدد كبير من الطلاب سواء الكويتيين أو الوافدين نتيجة لقلّة مؤسسات التعليم العالي الحكومية واقتصارها بشكل كبير على الطلبة الكويتيين المتميزين، إلا أن هناك نقاط ضعف متعددة تتعلق بالبنية التحتية والبرامج الأكاديمية والوضع المالي، وكذلك برؤية ورسالة هذه الجامعات، مما يستدعي ضرورة التطوير لها لأجل إيجاد ميزة تنافسية مع غيرها من المؤسسات وخاصة الحكومية والتي تلقى دعماً حكومياً وشعبياً كبيراً (الأمانة العامة لمجلس الجامعات الخاصة، ٢٠١٩).

ومن الملاحظ أنه لا توجد دراسات في دولة الكويت تناولت الجامعات الخاصة للكشف عن واقع أدائها أو لمحاولة تطويرها أو التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجهها، وهذه الصعوبات والمعوقات تستدعي تغييرات جذرية في هذه الجامعات، لذا يسعى البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت.

#### أسئلة البحث:

١. ما الأسس النظرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
٢. ما متطلبات تحقيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٣. ما التوصيات المقترحة لمتطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت في ضوء ؟

#### أهداف البحث:

١. التعرف على الأسس النظرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .
٢. رصد متطلبات تحقيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لمتطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت.

## أهمية الدراسة:

اتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- 1- استفادة القيادات الجامعية والمهتمون بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء الجامعات الخاصة في دولة الكويت.
- 2- تفيد الدراسة فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة بما تقدمه الدراسة من توصيات ومقترحات يمكن توظيفها في تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية للوصول إلى مستوى الجامعات الرائدة.

## منهج الدراسة:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، فهو يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى استنتاجات ذات معني لمتغيرات الدراسة، والإستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## مصطلحات البحث:

**إعادة هندسة العمليات الإدارية:** تعرف أيضاً بأنها إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الجزئي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها(علي الحمادي، ٢٠٠٢، ص١٢٢).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها طريقة للتغيير الجذري داخل الجامعات الخاصة لتحقيق تغييرات إيجابية ملموسة، وفقاً لمعايير الأداء العالمية، وذلك من خلال المشاركة الإيجابية للعاملين بالجامعات في تحقيق التغيير، مع توفير وسائل فعالة للتواصل داخل الجامعات، للتقليل من الهدر في الوقت والجهد.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً: الهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة، وتحسين أداء العاملين، ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها. (عطا الله خليل، ٢٠٠٨، ص ١٤)، وتستخدم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التي أشار إليها دبون عبد القادر (٢٠٠٨)، وهي: (دبون عبد القادر، ٢٠٠٨، ص ١٦٧)

١. 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.
٢. التركيز على العملاء: من خلال توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
٣. تحقيق السرعة: ويتم بتمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
٤. تحقيق الجودة: وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، مع تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
٥. التفوق على المنافسين: حيث يتم مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، ولكن يصعب التفوق عليهم.

وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنتج، وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات، والقوى العالمية، وإحداث تغيير

جذري، وسريع في منظمات الأعمال، وتخفيض التكاليف، وتحقيق سرعة انجاز العمل، وتحسين الجودة، والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم، واستخدامها، وتحديد الشكل، والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الايجابية، بين العاملين، وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية، وتختلف أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لظروف كل مؤسسة تربوية، وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما تختلف في المؤسسة التربوية الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده إدارة المؤسسة التربوية من تطوير في النظم الإدارية لديها (محمد حسين العجمي، ٢٠٠٨، ص ٤٠).

ومن الأهداف التي يسعى إليها مدخل إعادة الهندسة في المنظومة التعليمية، الأهداف التي تناولها سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٧)، والمتمثلة في التالي: ( سلامة عبدالعظيم حسين، ٢٠٠٧، ص ٣٤)

١. جعل المدرسة أكثر قدرة على المنافسة.
٢. إحداث تحسينات في العمليات الإدارية.
٣. تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين في نطاق التعليم بالتشجيع، والمشاركة في وضع أهداف المنظومة التعليمية.
٤. تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية، وزيادة التعاون بين أفراد المنظمة التعليمية لتحقيق أهدافها.
٥. تقليل التكلفة دون المساس بجودة التحصيل العلمي، وزيادة الإنتاجية، وإشباع حاجات الطلاب.
٦. تحديد الشكل، والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية.
٧. دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتخصيصها لشخص واحد، أو مجموعة عمل، مما يسهم في تحسين عمليات الإدارة التي يتم قياسها في ضوء معايير الجودة.
٨. تحسين سرعة تسجيل البيانات.

٩. مساعدة المدارس ذات المستوى الرفيع على بقائها في نفس المستوى، وتساعد المدارس الأقل لتصبح أكثر منافسة.

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف إلى إحداث تغيير جذري في المؤسسة التعليمية للوصول إلى مستوى أداء يتسم بالجودة والسرعة وإنخفاض التكلفة، مع قدرة المؤسسة التربوية على امتلاك ميزة تنافسية، وتحقيق شعور العاملين بالرضا نتيجة لمشاركتهم الفعالة في التغيير وتحديد أهداف المؤسسة ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار التربوي.

#### ثانياً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة، مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة، ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ويحقق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية العديد من الفوائد التي تناولها شادي يحيى ربحان (٢٠١٤) (شادي يحيى ربحان، ٢٠١٤، ص ١٤)، والمتمثلة في التالي:

١. يساعد المؤسسات التعليمية على إعادة النظر في الخدمة التعليمية التي تقدمها، لكي تتواءم مع المتغيرات العالمية المتسارعة، واحتياجات سوق العمل، على أن يتم تقديمها بالجودة والسرعة والدقة والكلفة التي ترضي المتعلم.

٢. إعادة البناء الجذري، والسرعة للمؤسسات التعليمية، مما يؤدي بالضرورة لإصلاح الكثير من مؤسسات العمل الأخرى في المجتمع، وبذلك يحدث الإصلاح السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي متواكباً مع إصلاح التعليم.

٣. يحفز تطبيق مدخل إعادة الهندسة العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم، والتخلص من كل قيود البيروقراطية، والتكرارية، والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية، مما يساعد على تجبير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم، مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم.

٤. تحدث إعادة الهندسة تغييرات جذرية وكلية في أساليب العمل، ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري للمؤسسات التعليمية، حيث تزيل القوالب القديمة، ويتم استبدالها بالحديث والمبتكر. كما يحقق مدخل إعادة الهندسة فوائد أخرى للمؤسسة التربوية أشارت إليها رقية عدنان فرحان المعاينة (٢٠١٠) على النحو التالي: ((رقية عدنان فرحان المعاينة، ٢٠١٠، ص ٦٨)

- أ- تحديد معايير الأداء المطلوبة سواء للعاملين أو الإدارة.
  - ب- تحديد السياسات والقواعد والإجراءات وتعديلها لتلائم المتغيرات الحديثة.
  - ج- تنظيم العاملين في فرق لتحقيق إدارة ذاتية، وتفويض السلطة.
  - د- تخفيض خطوط الاتصال لتأدية العمل بمستوي مناسب.
  - هـ- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، لتوزيع الأعمال والمسؤوليات.
  - و- إعادة صياغة الوحدات والمفردات الدراسية الموجودة لتحسين تدريسها.
  - ز- تجريب أساليب جديدة كالتعليم المبرمج والتعليم عن بعد والتعليم بالتلفاز، ويؤكد البعض أن أهمية إعادة التفكير بصورة أساسية وجادة في عمليات المؤسسة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تجديدات ثورية في معايير الأداء المهمة مثل التكلفة أو الجودة، وسرعة إنجاز العمل والخدمة المتميزة.
- وبالتالي فإن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يعد ضرورة أساسية للمؤسسات التربوية، نتيجة لدوره المهم والفعال في تطوير الأداء الإداري وكذلك تطوير أداء العاملين، والطلبة، فضلاً عن تحقيق الجودة للسياسات والإجراءات المتبعة داخل هذه المؤسسات، وإدخال أساليب تربوية حديثة لتحقيق التميز في الأداء.

#### ثالثاً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تناولت لينا صبيح (لينا صبيح، ٢٠١٣، ص١٢٧ - ١٢٨). سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تحقق التحسين الجذري في الأداء على النحو التالي:

١. التركيز على العمليات، حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.
٢. التركيز على الأفراد، حيث يتم التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه.
٣. التركيز على النتائج لتنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج وليس المهام
٤. التطوير الذاتي (إدارة الموقف) وربط إتخاذ القرارات بمكان أداء العمل.
٥. دمج الأنشطة المتشابهة.
٦. الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلاً من التكامل بين نتائجها، حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع كل مخرجات كل فرق العمل.
٧. التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة، حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها، وعدم الإزدواجية فيها. وتضيف هناء القيسي (هنا القيسي، ٢٠١٥، ص ٥٢٠) مجموعة مبادئ لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي:

١. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج.
٢. إنجاز العمل في مكان وعدم الإنتقال إلى مكان آخر.
٣. الجمع بين المركزية واللامركزية إذا تساعد تقنية المعلومات على العمل بصورة مستقلة والاستفادة من مزايا المركزية بربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.
٤. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
٥. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
٦. الحصول على المعلومات من مصادرها.
٧. خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.
٨. تفويض الموظفين الصلاحيات الكافية لاداء هامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.

وبالتالي فإن مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تركز على جانب واحد فقط من جوانب المؤسسة لتحقيق التغيير المنشود، ولكنها تركز على كافة جوانب العمل في المؤسسة التربوية، فهي تركز على العمليات بوصفها آليات يجب تغييرها نحو الأفضل، كما تركز على الأفراد بوصفهم أساس عمل المؤسسات التربوية، وبالتالي تهدف إلى تطويرهم بالشكل المناسب وتحفيزهم على التطوير الذاتي، مع الاهتمام بتحديث قواعد البيانات، وجعلها موحدة لاستيفاء المعلومات منها.

#### رابعاً: متطلبات نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من المتطلبات، والتي أشار إليها نائل عبد الحفيظ (نائل عبدالحفيظ، ٢٠٠٣، ص ١٢٤ - ١٣٤) على النحو التالي:

١. وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل، وأثناء، وبعد الإنهاء من المشروع صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة
٢. ضرورة تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
٣. التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع، ومناقشتها، والموافقة عليها من قبل البدء فيه.
٤. استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة.
٥. الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لإختيارهم، وضرورة إقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.
٦. وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة.
٧. عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية.
٨. متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية.

٩. عدم حل فريق التطبيق حتى الإنتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات المتعلقة بالعملية الجديدة.

١٠. عدم الإستعجال في إعلان النتائج ، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة.

ويمكن إضافة عدد آخر من المتطلبات، والتي تناولها سيد الهواري على النحو

التالي: (سيد الهواري، التنظيم ، ٢٠٠٥، ص ص ١٣٥ - ١٣٦)

١. تكوين فرق عمل متعددة التخصصات، والوظائف تشمل أفراد من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات الملائمة.

٢. ضرورة تحديد النتائج المرغوبة من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات، أو الأقسام المختلفة في المنظمة، والإبتعاد عن تحليل عمل كل إدارة، أو كل وظيفة.

٣. التركيز على القيمة المضافة من كل عملية بدلاً من المهام التفصيلية التي تتكون منها تلك العملية . إتخاذ القرارات الصعبة في المشاكل وعدم التردد.

٤. ربط الأنشطة المختلفة بعملياتها، والتأكد من أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي.

وهناك مجموعة متطلبات من أجل تطبيق إعادة الهندسة في التعليم تناولها علي عبد

ربه إسماعيل (علي عبد ربه إسماعيل، ٢٠٠٧، ص ٦٣) على النحو التالي:

١. دعم وتأييد الإدارة العليا في التعليم لجهود إعادة الهندسة.

٢. توفير القيادات الإدارية الواعية.

٣. إعداد فريق عمل لعملية إعادة الهندسة.

٤. بناء أنظمة إلكترونية شاملة للمعلومات.

٥. تحديد احتياجات المستفيدين (الطالب، والمجتمع، وأولياء الأمور) تحديداً واضحاً.

٦. تبني ثقافة تنظيمية جديدة.

٧. وضوح الرؤية والاستراتيجية.

٨. التحول من التدريب إلى التعليم.

٩. توفير المنهجية المناسبة لتطبيق إعادة الهندسة.

١٠. التوازن الدقيق بين المركزية، واللامركزية.

١١. إعادة توظيف الأدوات، والإمكانات المتاحة.

وبالتالي فإن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب العديد من المتطلبات، والتي يأتي على رأسها تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية جديدة، مع ضرورة توافر دعم كافي للمؤسسة، مع توفير الوسائل التكنولوجية لتبادل المعلومات، مع اختيار فريق عمل لديه القدرة على التطوير والابتكار، مع وضع خطة تفصيلية لكافة مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

#### خامساً: تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية:

أن المؤسسات التربوية التي تطبق عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تشتمل على عدة أنواع أشار إليها فهمي فاروق (٢٠١٠) ، على النحو التالي:

١. المؤسسات ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التي تندي مستوى أدائها إلى المستوى الذي يدفع عملائها، وهم الطلاب، وأولياء أمورهم إلى عدم الرضا، والمجاهرة بالشكوى، والتذمر.

٢. المؤسسات المتوقع وصولها إلى حالة التدهور: هي المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب، بظهور مؤشرات التدهور مثل ظهور منافسين أقوىاء جدد، أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها، لذا لابد للإدارة أن يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر، وكيفية الحد من تأثيرها، وتجاوزها عن طريق الهندرة في الأساليب، والممارسات من أجل مواكبة المستقبل، والتخلص من المخاطر.

٣. المؤسسات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: وهي مؤسسات تعليمية تتميز بمستوى عالٍ في الأداء، ولا تواجه صعوبات ملموسة ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور، وتحوز رضا العملاء، ولكن تتميز إدارتها بالطموح، والإبداع في الأداء، وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين، لذا فإن عملية الهندرة في

هذه النوعية من المؤسسات التعليمية تتمثل في توسيع الفجوة بينها، وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تصلح للتطبيق في العديد من مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في ظل تدني مستوى أداء هذه المؤسسات، وضعف المخرجات التربوية، وضعف العمليات الإدارية التي يتم ممارستها، وضعف تحديثها.

### توصيات البحث

متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت

يتطلب تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الخاصة بدولة الكويت

عدداً من المتطلبات ، منها:

- إنشاء مراكز بحثية نوعية ومتخصصة في المجالات الحديثة لمواجهة أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً.
- زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة سعياً منها نحو تطوير عملياتها الإدارية.
- توافر بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.
- تقديم الجامعة دورات تدريبية للباحثين حول سبل تطوير المهارات البحثية
- التمكن من المادة العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي مع تحديد الاحتياجات التدريبية لهم بشكل دوري.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم مبتكرة في التدريس عن بعد.
- تطوير كفاءة الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- التقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس وترقيته بناء على ذلك.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد.

- استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالجامعة مع تفويض السلطات لهم فيما يقومون به من أعمال.
- التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز في التدريس.
- توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- تقديم برامج تدريبية لمهن مطلوبة بالمجتمع لتشجيع الإبداع والتميز.
- إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضايا المجتمع.
- عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- ابتكار الجامعة طرقاً تضمن لها تخفيض التكلفة من خلال استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الادارية.
- سعى الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية العالية.
- التزام الجامعة ببعد الجودة في تقديم خدماتها
- تزويد الجامعة العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم وعملها على إيجاد توافق بين قيمها وقيمهم.
- حرص الجامعة على تعزيز مناخ الابداع والابتكار من خلال تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الخلاقة وجعلها موضع التنفيذ.

## المراجع:

١. داليا طه محمود يوسف، "تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول"، مجلة كلية التربية، جامعة المنيا، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٠١٤.
٢. أزهار خضر داود داغر ومحمد أمين وحامد عبد الله القضاة، أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، مجلد ٤٣، ملحق ٢، ٢٠١٦.
٣. أحمد صالح عبد الحفيظ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة. ط٦، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٤. مسعود علي العازمي، "أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٣١، عدد ١، ٢٠١٨.
٥. الأمانة العامة لمجلس الجامعات الخاصة، تقييم تقرير الاعتماد المؤسسي، الكويت، ٢٠١٩.
٦. علي الحمادي، الطريق إلى... لا. ١٥ طريقة للتغيير. عمان، الأردن، دار ابن حزم، ٢٠٠٢.
٧. عطا الله خليل، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٨.
٨. دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة. مجلة الباحث، عدد ٦، ٢٠٠٨.
٩. محمد حسين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٤٠.
١٠. سلامة عبدالعظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧.

١١. شادي يحيى ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤.

١٢. رقية عدنان فرحان المعاينة، تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات BPR". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ٢، عدد ١، ٢٠١٠.

١٣. لينا صبيح، تصور مستقبلي إعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٣.

١٤. هناء القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد ٢١، عدد ٢٠١٥، ٨٧.

١٥. نائل عبدالحفيظ، نوعية الإدارة والحومة الإلكترونية في العالم الرقمي. مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد ١٥، ٢٠٠٣.

١٦. سيد الهواري، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: ٢٠٠٥.

١٧. علي عبد ربه إسماعيل، تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة دراسة نظرية وتطبيقية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧.

١٨. فهمي فاروق، المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعلم. تم الرجوع إليها من الموقع الإلكتروني التالي: بتاريخ

[www.satcentral.com/arabic-2014/1/12](http://www.satcentral.com/arabic-2014/1/12)

[materials/document/handra.do](http://materials/document/handra.do)

\*\*\*\*\*