



جامعة مدينة السادات



كلية التربية  
قسم التربية

## بحث للنشر بعنوان

# ادارة الموارد البشرية فى ضوء هندسة العمليات الادارية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهرة

Human resource management in the light of administrative  
processes engineering in secondary schools in Cairo  
Governorate

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فى التربية تخصص  
تربية مقارنة وادارة تعليمية  
إعداد

هدى السيد على سالم

تحت إشراف

أ.د / زهير السعيد السيد حجازى

استاذ أصول التربية المتفرغ

ورئيس القسم سابقاً

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

للبحث

٢٠٢٠م/١٤٤١هـ

الإطار العام

١- المقدمة :

المؤسسات

وتعد ادارة

التعليمية من اهم الانشطة الانسانية فى المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ،ذلك لانها تؤثر

تأثيراً مباشراً فى حياة الشعوب والامم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً ،فاتعليم استثمار ناجح يؤتى اكله فى كل جيل صاعد وقد تطلب من خلال تطبيق نظريات الادارة التربوية الحديثة التى تعزز مكانة المدارس التعليمية ، وتعمل على المحافظة عليها ، وتسعى للرقى بها ، والتغلب على التحديات التى تعترضها كلها ،فتحقيق الاهداف فى مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التى تقف عندها جهود الافراد والمدارس ،انما اصبح الوصول الى درجة عالية من اتقان العمل وارتفاع مستويات الاداء الذى يصل الى التميز هو الغاية المنشودة التى يطمح الجميع للوصول اليها .

وتسعى المدارس الحديثة والرائدة الى احداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة الغيرات التى تحدث فى بيئتها المحيطة وزيارة قدرتها على المنافسة والبقاء ،ولاشك ان التغيير يهدف بالدرجة الاساسية الى اكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد اهدافها ، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ، ويعزز ميزتها التنافسية ، وهناك الكثير من الاساليب الادارية الحديثة التى تهدف الى تحقيق مثل تلك الاهداف كادارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية ،ونظرا للتطور التكنولوجى الهائل فى الفترة الاخيرة وظهور الإنترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية فى كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير فى خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة .<sup>(١)</sup>

## ٢- مشكلة الدراسة :

مداخل التطوير الإداري، بما يتيح أداة التغيير فيها بشكل فاعل للتغلب على مشكلاتها، وعليه يكون أسلوب الهندسة الإدارية هو أقرب المداخل، لأنه يساير التطور في الفكر الإداري ويشجع المبادأة، والابتكار، ولا يتم ذلك إلا من خلال جهود دائبة لتحقيق الفاعلية، والكفاءة، في نواتج عمل المنظومة المدرسية بطريقة أسهل وأسرع، من حيث جودة المخرجات، وقللة التكاليف، ورضا الطالب وأسرته.

والتي تدعو إلى تطوير وتحسين جودة ونوعية التعليم، بهدف تهيئة انسان قادر على مواكبة التغيير الى الافضل ومن هنا تمثلت مشكلة البحث الحالى فى التساؤل الرئيسى التالى :

ما متطلبات تنمية الموارد البشرية فى ضوء مدخل هندسة العمليات الادارية بمدارس التعليم الثانوى بالقاهرة ؟

وينفرع من التساؤل الرئيس الاسئلة الفرعية التالية :

(١) ما الاطار المفاهيمى لمدخل هندسة العمليات ودوره فى تنمية إدارة الموارد البشرية ؟

(١) مشروع وحدة الجودة الادارية (٢٠٠٩)

- ٢) ما الاسس النظرية لتنمية الموارد البشرية وما متطلباتها؟
- ٣) ماواقع إدارة الموارد البشرية بالتعليم الثانوى بمدارس القاهرة؟
- ٤) كيف يمكن وضع تصور مقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية بالتعليم الثانوى بمدارس القاهرة فى ضوء مدخل إعادة هندستها ؟

### ٣- أهداف الدراسة :

- ١) التعرف على الاطار المفاهيمى لمدخل هندسة العمليات ودوره فى تنمية إدارة الموارد البشرية.
- ٢) التعرف على الاسس النظرية لتنمية الموارد البشرية و متطلباتها.
- ٣) التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالتعليم الثانوى بمدارس القاهرة.
- ٤) وضع تصور مقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية بالتعليم الثانوى بمدارس القاهرة فى ضوء مدخل إعادة هندستها .

### ٤- أهمية الدراسة :

#### أ) أهمية نظرية:

١. تطوير قاعدة معلومات موحدة توفر الخدمة المطلوبة لكافة احتياجات الموارد البشرية .
٢. خفض الفاقد فى الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتهم .
٣. التعرف على كيفية تنمية إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من خلال مدخل فى ضوء مدخل إعادة الهندسة الادارية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهرة .
٤. يستفيد من هذه الدراسة القائمون على أمور مدارس التعليم الثانوى .

#### ب) أهمية تطبيقية:

١. تقديم تصور مقترح لتنمية ادارة الموارد البشرية بمدارس الثانوية بالقاهرة فى ضوء مدخل إعادة الهندسة الادارية.
٢. السعى الى إثراء المكتبات الاكاديمية والثقافية بهذه المساهمة نظرا لقلة المراجع والابحاث فى هذا الموضوع.
٣. الإسهام فى النهوض التعليمية المستقبلية وتيسير الوصول اليها فى وقت قصير .
٤. تسهم هذه الدراسة فى تنمية المواد البشرية .
٥. يستفيد من هذه الدراسة واضعوا السياسة التعليمية فى مصر .

### ٥- منهج الدراسة:

- من منطلق هذه الدراسة وهو متطلبات تنمية الموارد البشرية فى ضوء مدخل هندسة العمليات الادارية بمدارس التعليم الثانوى بالقاهرة .

## استخدمت الدراسة المنهج الوصفي:

حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف مع تفسير هذه الظاهرة تفسيرها في عبارات دقيقة وواضحة في ضوء تساؤلات الدراسة ثم وضع تصور مقترح لتحقيق أهداف الدراسة .

## ٦- حدود الدراسة :

(١)الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على متطلبات التنمية البشرية في ضوء مدخل هندسة العمليات الادارية بمدارس التعليم الثانوي بالقاهرة.

(٢)الحدود المكانية: اقتصر موضوع الدراسة على مدارس التعليم الثانوي بالقاهرة .

(٣)الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

## ٧-مصطلحات الدراسة :

### ١- هندسة العمليات الادارية (الهندرة): Engineering of Administrative Processes

يطلق لفظة "الهندرة" باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كإحدى أنواع التغيير الجذرية الحديثة ، التي يمكن ان تستخدمها أنواع المنظمات جميعها ، من اجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها واساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي :

أ. تبدأ الهندرة من الصفر ، أى أننا نكتب فى ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل ،فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign.

ب.ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة ،بل تجديدا لها .

ج. الهندرة ثورة للتخلى عن كل قديم .

د.الهندرة ذات طابع عمومى ، بمعنى أنه يمكن تطبيقها فى أنواع العمليات كافة وفى أنواع

المنظمات كلها المنظمات كلها ايضاً. ( عمر وصفى عقيلي، ٢٠٠١ ص ٩).<sup>(١)</sup>

وعرفها رايmond وبيرجون انها "إحداث تغيير جذرى فى العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الامثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية فى الجودة والاداء

والانتاجية .(Raymond& Bergeon ,1998:72)"<sup>(٢)</sup>

### ٢) تنمية الموارد البشرية : Human Resource Development

التنمية فى اللغة هى النمو، واصطلاحا هى عملية مخططة وهادفة قد توجه عملية النمو وتسرعها أو تحسن فى نوعيتها أو تغير فى اتجاهها ، لتحصل على ما هو أحسن وأفضل وهذا لا يتحقق إلا

(١) عمر وصفى عقيلي: مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٢ ، ص ٩

(2) Raymond& Bergeon :Enterprise Resource Planning: Concepts, Methodologie, 1998,P72

بتوظيف الخبرة والمعرفة وبذل الجهد واعتماد المناهج العلمية وتوظيف الدراسات والفرضيات والنظريات . ( سميره الغامدي، ٢٠٠٦، ص/٥ ) (١).

وإجرائياً تعرفها الباحثة بأنها تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في مجال التعليم الثانوي .

### ٣) التعليم الثانوي : Secondary Education

هو المرحلة الاخيرة من التعليم المدرسي ،يسبق هذه المرحلة التعليم الاساسي ويليه التعليم الثالثي الذي يشمل التعليم العالي . يعتبر التعليم الثانوي هو فترة تعليم المراهقة أى للطلاب ما بين سن ١١ عاما وحتى سن ١٨ عاما .

#### ٨- الدراسات السابقة :

سوف يتم تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الى قسمين .

اولا : دراسات مرتبطة بهندسة العمليات الادارية:

#### أ) الدراسات العربية

##### ١) إيراد على الدجنى (٢٠١٣) : (٢)

- دراسة بعنوان (نموذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ) .
  - هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.
  - استخدم المنهج الوصفي التحليلي .
  - وقد توصلت إلى النتائج الآتية :
- أ. وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.
- ب. وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

(١) سميره الغامدي : الضغوط النفسية للمطلقات ، ٢٠٠٦ ، ص ٥

(٢) إيراد على الدجنى : أنموذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، ٢٠١٣

ج. إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.

د. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة .

## (٢) رانيا جاسر علي أبو عوض (٢٠١٥):<sup>(١)</sup>

- بعنوان (واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة).
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام ,وتقدم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق افضل لهندرة ادارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين فيه.
- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها :
  - أ. أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة ٥٨.٦٥ % وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة .
  - ب. أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام ٦٤.٩٣ % وهي نسبة تعتبر جيدة .
  - ج. وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه .
  - د. علاقة تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين كان بنسبة ٦٠.١٦ % أي أن العلاقة كانت بنسبة جيدة .

(ب) الدراسات الأجنبية :

## (١) دراسة Olalla (٢٠٠٠):<sup>(٢)</sup>

- بعنوان " تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

(١) رانيا جاسر علي أبو عوض: واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، ٢٠١٥

(2)

a study Olalla :Information Technology in Business Process Re-engineering in the United States of America , 2000

- هدفت هذه الدراسة الى أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال ، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين : زيادة درجة التعاون ، وتخفيض درجة الوساطة من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة .
- استخدم المنهج الوصفي .
- وتوصلت النتائج إلى إن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة ، والجودة، ووقت التسليم .

### (٢) دراسة ( Jerva ) (2001):<sup>(١)</sup>

- بعنوان " إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية "
- تهدف هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال ، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أى مشروع تطوير لنظم المعلومات.
- استخدم المنهج الوصفي .
- وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات ، وأن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطى المنشأة احتمالية التحسين الجذرى لنقل المعلومات ، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى ، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات ، وأن الفائدة النهائية من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرار .

### (٣) دراسة Chiplundar& Chttopadhyay (2003):<sup>(٢)</sup>

- بعنوان " تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية "
- هدفت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ، مع الأخذ بالحسبان التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة

<sup>(1)</sup> Jerva ; Business process reengineering, system design and analysis making an integrated case in the United States of America,2001

<sup>(2)</sup>Chiplundar& Chttopadhyay; Apply event principles related to open systems in business process reengineering in the United States of America ,2003

هندسة عملية الأعمال ، وتقترح الدراسة أنموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات .

- استخدم المنهج الوصفي .
- وتوصلت الدراسة إلى إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

### ثانياً: دراسة مرتبطة بتنمية الموارد البشرية :

#### أ) الدراسات العربية :

١) دراسة ندى جودة حسين (٢٠١١)<sup>(١)</sup> بعنوان (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث . وتوصلت الدراسة إلى وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم ، يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية .

٢) دراسة مدورى نور الدين (٢٠١٠)<sup>(٢)</sup> بعنوان ( الدراسة الإستراتيجية للموارد البشرية فى ظل التغيرات التكنولوجية ) وهدفت إلى ابراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمدرسة . وبينت الدراسة الميدانية أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن فى التدريب الجيد .

#### ب) الدراسات الأجنبية :

١) دراسة باريش (١٩٨٦)<sup>(٣)</sup> بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية " وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها فى الجامعات .

(١) ندى جودة حسين : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ، ٢٠١١ م .

(٢) مدورى نور الدين : الدراسة الإستراتيجية للموارد البشرية فى ظل التغيرات التكنولوجية ، ٢٠١٠ م .

(٣) Barish: Determining the Training Needs of the Managers Class in Relation to Technical, Human and Visual Skills, 1986.



وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ومتغيرات العمر والمستوى التعليمي والإداري وسنوات الخبرة في الإدارة .  
كذلك بينت النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب .

(٢) دراسة قام بها ( سورنسن، ١٩٥٨ )<sup>(١)</sup> بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي " والتي أجراها على برنامج كروتوفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة " وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي : هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك .  
وكانت نتائج هذه الدراسة تشير الى أن هناك أثرا ايجابيا لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج .

(٣) دراسة أجراها ( ويتكار ، ١٩٨٧ )<sup>(٢)</sup> لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمدارس الصناعية في انديانا بوليس وانديانا ، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمدارس الصناعية للتدرب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين ان المدارس المتشابهة لها احتياجات متشابهة .  
**أولاً : متطلبات التعرف علي مدخل ( الهندسة ) ومكوناته ومناهجه :**  
**١ - النشأة :**

إن أول من استخدم هذا المفهوم هو كل من مايكل هامر ، جيمس شامبي وكان شعارهما أن المؤسسات التي يتجاهل الهندرة ستموت واقفة كما هي :  
حيث ظهر هذا المدخل في بداية التسعينات عام ١٩٩٢ ، حيث أطلق بعض الكتاب الأمريكيان ( مايكل هامر وجيمس شامبي ) علي كتابهما الشهير ( هندرة المنظمات ) ومنذ تلك اللحظة ، أحدثت الهندرة ثورة في عالم الإدارة الحديث بإعتبارها تقوم علي أفكار غير تقليدية ، بدعوة إلي إعادة نظم جذرية علي صعيد كل الأنشطة والسياسات و الإجراءات التي قامت عليها المؤسسات اليوم<sup>(٣)</sup>

(1) Sorensen: Evaluating the Effectiveness of a Training Program by Measuring Functional Behavior, 1958

(2)Whitaker: A study he conducted to determine the training needs of some businesses and industrial schools in Indiana Police and Indiana, 1987

(٣) سالم صلال راهي ، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ، ومدي تطبيقها في العراق " دورية القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العدد (٤) ، المجلد (٨) العراق ٢٠٠٦ ، ص ص ١٢٧ - ١٢٨ .

## ومن مدخل هندسة العمليات جزأين :

- الأولى ( ١٩٩١ - ١٩٩٢ ) وهي جزء التمني والاستفادة من نتائج تطبيق تلك التقنية ولكن لم يكن لها أثر في الميدان الإداري
- الثانية ( ١٩٩٤ إلي الوقت الحالي ) وهنا ظهرت نتائج محققة في مؤسسات الأعمال والخدمات كالتعليم .

علماً بأن هذا المدخل يستفيد من تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المؤسسات علي إعادة التفكير في أعمالها من البدايات ، والذي قد يحتاج إلي تخفيض في المستويات الإدارية وخصوصاً " الوسطي " مع تقليل عدد الافراد ، وذلك للإهتمام بعنصر القيادة في كلا من المستويين (الأعلي - المباشرة ) ، إلي جانب توفير أفراد لهم كل الصلاحيات الإدارية في عملية صنع وإتخاذ القرار .

## ٢- إعادة الهندسة الإدارية (طبيعتها): ثانياً : مفهوم إعادة هندسة الإدارة المدرسية والصفية:

يعد اتجاه إعادة الهندسة أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ونظراً لحدثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات والدراسات بمسميات مختلفة منها: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، إعادة البناء، الهندسة الإدارية، هندسة التغيير، إعادة التصميم، إعادة الهيكلة، إعادة هندسة النظم، وبرغم اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو التغيير الجذري أو الشامل في المؤسسة أو المنشأة للحصول على أفضل نتائج ممكنة.

ويمكن تعريف الهندسة الإدارية على أنها « عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهري للعمليات الإدارية، وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغيير والاستجابة ».

ومعنى ذلك أن مفاهيم الهندسة الإدارية يمكن أن تعيد تشكيل وتصميم عملية الخدمات، والتدريس والتعليم في منظومة التعليم، والتطوير التكنولوجي، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع هي العوامل الرئيسية في تحويل عمليات التعليم إلى عمليات معادة الهندسة.

وتعرف الهندسة الإدارية على أنها استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظومة وفي الوفاء باحتياجات المستقبل.

كما تعرف بأنها إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري دون التقييد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات

الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال، رضا الطلاب عن مستوى الخدمة المقدمة لهم. (١)

#### الصف، ويتضمن ذلك:

- البدء من جديد، أي من نقطة الصفر.
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جزئياً.
- التخلص من بيروقراطية العمل.
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفايات والإمكانيات الأساسية.
- تحفيز العاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرار.
- إشباع حاجات العملاء.

#### ثالثاً : أسس ومبادئ إعادة هندسة وإدارة المدرسة والصف:

إن موضوع الهندسة الإدارية يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات منظومة التعليم بما يحقق متطلبات الطلاب، والمجتمع من ناحية الجودة والسرعة والتجديد والتنوع والخدمات، ويتطلب تحقيق ذلك وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته، وفيما يلي عرض لأهم المبادئ: (٢)

أ- التركيز على النتائج: ومخرجات العمليات الإدارية والربط بين المهام والواجبات التي تم تأديتها بواسطة الأفراد العاملين في وظيفة واحدة، كذلك يجب أن تتضمن.. الوظيفية الجديدة بعض الخطوات التي تؤدي إلى نتائج فعالة، ويتطلب ذلك وجود أيدي عاملة جيدة تستطيع تحقيق أعلى إنتاجية وإشباعها لحاجات العاملين.

ب- التركيز على الطالب: حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي لا تسهم في إشباع حاجات الطالب والمجتمع، أي يجب أن تشمل عملية الهندسة الإدارة على الأفراد المستفيدين من تنفيذ مثل هذه العمليات حيث سيساعد ذلك على تحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.

---

(١) محمد الصيرفي ، هندسة الموارد البشرية ، دار حورس للطباعة والنشر بالإسكندرية ، ، ٢٠٠٥ ص ١٢  
(٢) عادل عبد الفتاح سلامة ، دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، مجلة التربية ، الستة الثامنة ، العدد (٢٠) مايو ٢٠٠٠ ، ص ٧٢ .  
ويرجى الرجوع إلي : نبيل سعد خليل وأحمد عبد النبي عبد العال ، دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية الاستفادة في مصر ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة (٣) ، العدد (١٥) ، القاهرة مايو ٢٠٠٥ .

ج- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل: أي يجب أن يصبح الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في عمليات التشغيل والمعالجة لهذه المعلومات وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بمثل هذه المهمة. (١)

د- وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات: ولضمان فعالية هذا المدخل لابد من توافر ما يلي:

- تحديد أهداف واستراتيجية النظام.
- الاستخدام الأمثل للأدوات الإدارية.
- اتخاذ القرار حيث يؤدي العمل في ضوء نوع من الرقابة ويتطلب ذلك نوعا من التكنولوجيا والتقنية الحديثة.

و- إمكانية جمع المعلومات: المدعمة لهذه العملية كنتيجة ناجحة عن العمل وليس كمجموعة إضافية من الأنشطة، بالإضافة إلى توافر المعلومات المطلوبة لإشباع حاجات العملاء، أي جمع المعلومات والحصول عليها فور حدوثها عن طريق نظم إدارة الوقت الحقيقي.

### ثانياً: مجالات إعادة هندسة إدارة المدرسة والصف وأبرز جوانبها:

تعد إعادة هندسة الإدارة المدرسية أداة متكاملة لإحداث تغيير حقيقي في منظومة المدارس، وتتحقق إعادة الهندسة عندما يتم تغيير أكثر من ٧٠٪ من العمليات في المدرسة، وهي تتطلب إعادة تصمي العمل الذي يجب تأديته، وكيف يتم أدائه؟ وكيف يمكن تطبيق القرارات؟ وبناء على ذلك فإن إعادة الهندسة تتضمن العناصر التالية: (٢)

١- العمليات الإدارية: وهي:

- محور تركيز إعادة الهندسة وأول ما تأخذه في الاعتبار، وتنقسم كل عملية إدارية إلى ثلاثة أنواع:
- نشاطات عالية القيمة وهي النشاطات التي تضيف قيمة حقيقية للعميل أو المنتج أو الخدمة التي يحتاجها العميل.
- نشاطات روتينية وهي النشاطات اليومية المألوفة والتي يسير من خلالها العمل.

---

(١) ولاء محمد أنيس عبد المنعم ، " تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر في ضوء الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية . جامعة الزقازيق ٢٠١٢ ، ص ٨٠ .

(٢) حسن أحمد عيسي ، التعليم العام مدخل للتعليم العالي ، تقويم شامل لجودة التعليم في عينة ممثلة في مدارس مصر ، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية ، التعليم العالي مصر ، خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، المنعقد في مركز البحوث والدراسات السياسات ، جامعة القاهرة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥ ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ٢٠٠٥ ، ص ٣٦ .

- نشاطات رقابية وهي النشاطات التي تحكم وتراقب النشاطات الروتينية خلال تدفقها من إدارة لأخرى.
  - ٢- إعادة التصميم الجذري للوضع القائم: وإعادة التصميم عملية معقدة وليس لها نمط واحد ومتعدد الجوانب مثل:
  - إعادة صياغة المفاهيم الإدارية الأساسية في المدارس والأدوار والمسئوليات والقيم والمهارات والحوافز.
  - إعادة تصميم العمليات الإدارية المدرسية مع وضع سياسة جديدة لتدريب العاملين عليها.
  - إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.
- ويوجد اختلاف بين كلا المدخلين حيث إن:**

- الهندسة الإدارية: تبدأ من القاع للقمة، وتنتج عن التفكير والتنظيم المتعلق بالعمليات متعددة الوظائف أكثر من الوظائف الخاصة بالأقسام. وتنتج عملية التحسين الشامل من العروض المتحدية، وكثرة المعوقات والاستخدام الابتكاري للتكنولوجيا وتقديم طرق جديدة للعمل والعلاقات الجيدة، وإعادة تشكيل روابط بين الأقسام، وتهتم الهندسة الإدارية أيضًا بالمراجعة الجوهرية للعمليات.
  - إدارة الجودة الشاملة: تبدأ من القمة للقاع، وتهتم بعمليات التحسين المستمر في إطار متفق عليه، وتعتبر نتائجها وفوائدها ذات فائدة على المدى القصير داخل سياق المنظومة وتساعد أيضًا إدارة الجودة على التحسينات الإضافية أو المتزايدة في العمليات الحالية. (١)
- أولاً : نشأة وتطور الهندسة الإدارية**

الهندسة الإدارية (نشأتها، وتطورها) تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم، ويعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحث بعنوان إعادة هندسة نظم العمل، وحظي بشهرة

(١) أسامة عبد الفتاح محمد ، بنية السلطة وعلاقتها بالأداء المدرسي " دراسة ميدانية " علي محافظة الغربية بنها ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٥ .

واسعة في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، ويركز المفهوم على العمليات الإدارية (العجمي، ٢٠٠٨) <sup>(١)</sup>

### ثانياً : مفهوم الهندسة الإدارية

تتمثل عناصر الهندسة الإدارية بالأمور الآتية :-

إعادة التفكير الجوهرية: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير، وتغييراً جذرياً بهدف التطوير، فأعادة الهندسة تستند إلى الإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا نفعل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ثم ننتقل بعد ذلك إلى ماذا يجب أن تفعله الإدارة في منظومة التعليم؟ وكيف؟

إعادة تصميم العمليات الإدارية: تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة؛ فمحور الاهتمام إذا العمليات. فإن "إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو إعادة التصميم الجذري: تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وبالتالي تجميلات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تحسين أمر تطوير أو تعديل أساليب العمل القادمة (حسين، ٢٠٠٤) <sup>(٢)</sup>. باستعراض التعاريف السابقة يمكن للباحثة استخلاص العناصر الأساسية التي تشملها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي

١- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، هي عملية إعادة تفكير أساسية، وهذا يعني بان المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أدائها مثل :

ما الأنشطة التي تؤديها؟ - ما الطريقة التي تؤدي بها ولماذا تؤدي هذه الأنشطة؟ - لماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟ .

٢- إن إعادة هندسة العمليات هي منهجية للتغيير، تقوم على كل من العمليات والتغيرات الجذرية  
٣- أنها تتضمن إحداث تغيير هائل وكبير، وهذا يعني أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بالتغيرات المهمة في الأداء، وهذه التغيرات يمكن قياسها بطرق مختلفة منها زيادة سرعة الأداء، وتحسين جودة المنتجات التعليمية

(١) مرجع سابق: ص ٢٦

(٢) حسين، ليث سعد الله "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة" مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة

في العالم العربي جامعة الزيتون، الأردن ، (٢٠٠٤) م

### ثالثاً : خصائص الهندسة الإدارية:

رفاعي (٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> العديد من الخصائص التي تميز الهندسة الإدارية، ومنها دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً من قبل، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتتم العملية من خلال خطوات منظمة، بصورة طبيعية، ولا توجد حدود مصطنعة، وتكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العمل. كما ويتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع، كما وتعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، ومن خلالها يتم تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطرف الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، و تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

تتمثل مراحل إعادة الهندسة الإدارية كالاتي (اسماعيل محمد ، ٢٠١٢) (٢) :

- ١- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول الى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير .
- ٢- مرحلة التجديد: ويتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمدرسة ، بالإضافة الى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها .
- ٣- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، و يتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه

### رابعاً : أهداف إعادة هندسة العمليات

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، و تحسين جودة المنتج التعليمي، و تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية، و إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال، و تخفيض التكاليف وتحقيق سرعة انجاز العمل، وتحسين الجودة والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الايجابية بين المعلمين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل

### فوائد إعادة هندسة العمليات :

أن تطبيق الهندسة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص يحقق فوائد عديدة منها :سرعة إنجاز العمل، و التوصل إلى طرق جديدة للأداء، و اختصار لخطوات العمل، وتقليل درجة

(١).الرفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، (القاهرة: منشورات جامعة عين شمس، ٢٠٠٦).

(٢) اسماعيل محمد : التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ٢٠١٢ م .

المركزية، توسيع صلاحيات المعلمين، رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتجديد، والإبداع، والابتكار، ويتم التوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة،  
**منهجية إعادة الهندسة :**

وصف حلمي (٢٠٠٣)<sup>(١)</sup> منهج إعادة الهندسة بالخط الذهني الذي يتبناه الباحث بناء على الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التي يقوم بمعالجتها لتحديد أبعادها وعلاقتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة، ومنهج إعادة الهندسة  
**يتضمن شقين :**

شق ذهني ونظري يتمثل في الصورة الذهنية لمشكلات المنظمة وأساليب المعالجة والشق الثاني كيفية تطبيق أساليب المعالجة التي توصل إليها الباحث لمعالجة المشكلة. ترى الباحثة إن العامل الذي يعول عليه لنجاح مشروع إعادة الهندسة أو فشله هو منهجية التطبيق، أي لا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج ايجابية ملموسة ما لم يكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة، لأنها تساعد في تحقيق إعادة الهندسة بكفاءة عالية، ومن المناهج التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة :

أ- منهج ديفنپورت وشورت ( Short & DevanPort ( ١٩٩٣ )<sup>(٢)</sup> يتضمن منهج ديفنپورت وزميله شورت ١٩٩٣ خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية منها \* تصميم تصور واضح للمدرسة \* تحديد الأهداف الأساسية للمدرسة \* رصد العمليات الممارسة في المنظمة \* بناء العمليات الجديدة \* تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة

ب- منهج "جوها" ومجموعته ( Guha ( ١٩٩٣ )<sup>(٣)</sup> , et يتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة هندسة، وهي

مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة .

مرحلة الإعداد والتمهيد: (تنظيم فريق ورصد الأهداف)

**مرحلة إعادة البناء: تشغيل النظام الجديد**

مرحلة المراقبة والاختيار: قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة .

---

(١) اسماعيل محمد : المرجع السابق : ص ٤٧

(2) The DevanPort (1993, Short & DevanPort) Approach (1993) The Devort and co-worker Hurt (1993) Approach Five basic stages or steps for implementing an administrative process reengineering project.

(3) The "Guha" curriculum and his group (1993 et, Guha) This curriculum includes six phases of a re-engineering project.



ج- منهج كلاين ( Klein , ١٩٩٤ )<sup>(١)</sup> يقوم منهج كلاين على خمس خطوات أساسية هي

- مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، و أيضاً أهداف المؤسسة، والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة

- مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة
- مرحلة التصور: تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري
- مرحلة المواجهة: وهي تتضمن مجموعتين: الأولى التصميم التقني للعمليات، والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمدرسة

### القائمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية

١- قائد عملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها .

٢- صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة

### خامساً : تطبيق الهندسة الإدارية في القطاع الحكومي :

إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي :وضع (١٩٩٦) Hotton عدداً من الخصائص التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير في القطاع الحكومي ومنها: الهياكل التنظيمية الجامدة , الثقافة التنظيمية، و عدم إمكانية تخطي الحدود، و تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات، كما أن من المحتمل أن يكون التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائياً , و حدوث تضارب في أداء الأعمال والمبادرات، و التوقعات غير الواقعية لتعدد الأنشطة، و الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع الحكومي، وكما أن الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساس بالمنظمات الحكومية، وخاصة التعليمية نظراً لتركيز إعادة الهندسة

### سادساً: أهمية إعادة الهندسة الإدارية في المدرسة :

تعتبر الهندسة الإدارية واحدة من المداخل الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري , وتوضح أهميتها في المدرسة من خلال إعادة تشكيل وتصميم عملية الخدمات, والتدريس والتعليم في منظومة التعليم , والتطوير التكنولوجي, وتكلفة التعليم, والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع , كما أنها تهئ المدرسة للمستقبل , وتعمل على إشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد المعلمين , وتعتبر التعلم أداة لتحسين الأداء والتدريب كأداة للتعامل مع التغيير , وتتطلب استخدام استراتيجية لزيادة نجاح المدرسة, كما وتتيح الفرصة لإعداد قادة فعالين للمدرسة, و تساعد في استثمار الموارد البشرية, وتساعد على خلق بيئة لعملية التدريب الإداري, كما وتجعل المدرسة أكثر تركيزاً على العملاء وإشباع حاجاتهم , وتعمل على إعطاء وتحمل المسؤولية من قبل المدير وتطوير أشكال الرقابة وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات .

(١) منهج كلاين, Klein, يقوم منهج كلاين على خمس خطوات أساسية ١٩٩٤

## سابعاً : الأسباب التي تدعو إلى ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم:

من الأسباب التي تدعو إلى ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم, تغيير أهداف التعليم يحتم إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يتحقق مع إمكانية تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تغيير في حجم منظومة التعليم، سواء أكان ناجماً عن التوسع والأزدهار، أو نتيجة للتقلص والاضمحلال نتيجة الحروب، أو الكوارث، أو الأزمات ما يتطلب إعادة هندسة المنظومة حتى تتلاءم مع الأوضاع الجديدة.

## العمليات الاستراتيجية:

وتتمثل هذه العمليات في الأمور الاستراتيجية التي تقع في جميع عمل المدرسة، باعتبارها جوهرية من أجل تحقيق أهداف المدرسة، واخذ موقعها في السوق والمجتمع، وتختلف العمليات الإستراتيجية حسب طبيعة عمل كل تنظيم. فما هو استراتيجي في تنظيم ما قد يكون عملاً ثانوياً في منطقة أخرى - التركيز على العمل الجماعي: ويتمثل ذلك في بناء فرق العمل داخل المدرسة والفرق المتعددة المهام، والتي تساعد في تنفيذ برامج إعادة الهندسة الإدارية (الغريب وآخرون, ٢٠٠٥).

وقد وضع (Iraking) معايير رئيسة لاختيار العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة ومنها:

- الاختلال الوظيفي : (Dysfunction) إن العمليات التي تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لإعادة الهندسة بصفة رئيسة الأهمية، أي أهمية العملية بالنسبة للعميل وكونها ذات قيمة مضافة- .

- الملاءمة: إذ يتم التركيز على العمليات القابلة لإعادة التصميم والهندسة. عندما تتم إعادة هندسة عملية ما، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهمة إلى كونها عملاً متعدد الأبعاد (الوارد عند حلمي، ٢٠٠٣). وقد ذكر حسين (٢٠٠٧) إن المنظمة المعاد هندستها تكون الوظائف الإدارية والقيم والعمليات فيها هي: أربعة أضلاع لمربع واحد مرتبطة معاً، الضلع الأول، هو العملية والثاني، هو وظائفها وهيكلها، والثالث، هو نظام إدارتها ومقياسها والأخير هو ثقافتها، أي ما يقدره موظفوها وقيموه

## التطور:

بدأ مفهوم التنمية البشرية يتضح عقب إنتهاء الحرب العالمية الثانية وخروج البلدان التي شاركت في الحرب مصدومة من الدمار البشري والاقتصادي الهائل وخاصة الدول الخاسرة. فبدأ بعدها تطور مفهوم التنمية الاقتصادية وواكبها ظهور التنمية البشرية لسرعة إنجاز التنمية لتحقيق سرعة الخروج من النفق المظلم والدمار الشامل الذي لحق بالبلاد بسبب الحروب. ومن هذا التاريخ بدأت الأمم المتحدة تنتهج سياسة التنمية البشرية مع الدول الفقيرة لمساعدتها في الخروج من حالة

الفقر التي تعاني منها مثل ما قامت به مع كل من: بنجلاديش وباكستان وغانا وكولومبيا وكثير من الدول الأخرى، مستغلة في ذلك خبرات البلاد التي أصبحت متقدمة لاتباعها هذا المنهج. تطور مفهوم التنمية البشرية ليشمل مجالات عديدة منها: التنمية (الإدارية- والسياسية -و التعليمية - والثقافية)، ويكون الإنسان هو القاسم المشترك في جميع المجالات السابقة. ولهذا فتطور الأبنية: الإدارية والسياسية والتعليمية والثقافية له مردود على عملية التنمية الفردية من حيث تطوير انماط المهارات والعمل الجماعي والمشاركة الفعالة للمواطن في عملية التنمية بغرض الانتفاع بها. وعلى هذا يمثل منهج التنمية البشرية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المخططون وصانعو القرار لتهيئة الظروف الملائمة لإحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتطور بالمجتمع على طريق الرخاء والرفاهية. ويمكن إجمال القول أن التنمية البشرية هو المنهج الحكومي في المقام الأول الذي يهتم بتحسين نوعية الموارد البشرية في المجتمع وتحسين النوعية البشرية نفسه، كما تهتم كل مؤسسة وكل شركة بتنمية قدرات العاملين فيها سواء على المستوى الإداري شمولياً لتشمل كل العاملين على جميع مستوياتهم الوظيفية. (٢)

### **ثامناً : مفهوم أساليب تنمية الموارد البشرية في المدارس :**

تحتاج كل المدارس إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها. فإذا توافرت هذه الشروط في المعلمين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم ، أما في حالة عدم توافر هذه الشروط وهو ما يحدث غالباً، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات المعلمين مع زيادة قدراتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة منهم ، ولقد زادت أهمية تنمية مهارات المعلمين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث ، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسهولة و تتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجية، لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات المعلمين ، وأنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف ، فتتمية مهارات المعلمين في مجتمع يتسم بالتغير السريع لايعتبر نشاطاً مرغوباً فيه فقط ، بل نشاطاً رئيسياً يجب أن تمارسه المدرسة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة وفعالة تحقق أهدافها وأهداف المدرسة. (١)

---

(١) د. شفيق رضوان ( ١٩٩٤ ) : السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر

والتوزيع، ص ٨١

(٢) عبد الله محمد عبد الرحمن (٢٠٠١) : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الإتجاهات والنظرية والممارسات

الواقعية، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ص ص ٦-٣

## تاسعاً: تعريف أساليب التنمية البشرية :

فمن التعريفات التي قيلت في أساليب التنمية البشرية: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>(١)</sup>.

تعريف آخر : "أساليب التنمية البشرية دور إجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (المدير) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (المعلمين) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". فهي شكل من أشكال التفاعل بين المدير والأتباع حيث تبرز سمة أساليب التنمية والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

## عاشراً: أهداف وفلسفة التنمية البشرية :

تمارس التنمية الاقتصادية دوراً أساسياً في تعزيز التنمية البشرية، إلا أنها غير كافية لتحقيقها. ففي الوقت الذي تسعى فيه الأولى إلى إحداث تغييرات كمية ونوعية في المتغيرات الاقتصادية، الكلية والجزئية، تعطي الثانية اهتماماً بالغاً بالمتغيرات الاجتماعية المتعلقة بخيارات الناس في العيش بمستوى لائق واكتساب المعرفة والارتقاء بالمستوى الصحي.

وفضلاً عن المتغيرات الاقتصادية أنفة الذكر، مع إعطاء اهتمام خاص لثمار توزيع التنمية، تسعى التنمية البشرية لتحقيق الأهداف الآتية<sup>(١)</sup>:

١- زيادة نسبة التشغيل:

تولدت عن أساليب التنمية المشوهة التي اعتمدها البلدان النامية لثلاثة عقود خلت نتائج سلبية، تمثلت في إيجاد قطاع صناعي متطور يستخدم أعلى درجات التقنية مع احتفاظ بقية القطاعات بسمات التخلف واستخدامها للأساليب القديمة. وقد تطلب هذا القطاع المتطور استخدام أحدث أساليب التقدم العلمي، وهو الأمر الذي تعجز البلدان النامية عن مجاراته لعدم توفر رؤوس

وتخفيف حجم البطالة في بلدها كواحد من الأهداف التي تسعى التنمية البشرية لتحقيقها.

٢- الارتقاء بالمستوى المعاشي للطبقات الدنيا من المجتمع:

---

(٣) د. كامل المغربي وآخرون (١٩٩٥) ، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص١٦٣-١٦٤ .

(١) حسين، ليث سعد الله (٢٠٠٤)، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة" مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتون، الأردن ،

كان من نتيجة تحقيق النمو غير المتوازن في بلدان العالم الثالث ارتفاع الأجور في القطاع المتطور وانخفاضها في بقية القطاعات، أضف إلى ذلك أن حالة التخلف الموجودة في القطاعات التقليدية لاسيما الزراعة واستخدام الأساليب البدائية في بعض الأحيان أدى إلى انخفاض مستوى الدخل، ليس ذلك فحسب بل أدى إلى زيادة نسبة الفقراء في المجتمع الواحد.

**أهمية أساليب التنمية :**

تعود أهمية أساليب التنمية البشرية إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين المعلمين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن المدير الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرعوسيه وبزملائه هو جوهر عمل أساليب التنمية ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً لسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

**مصادر قوة أساليب التنمية وتأثيرها (١)**

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

- **السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :**
- **قوة المكافأة :** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- **قوة الإكراه :** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .
- **السلطة القانونية:** ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.

---

(١) د. محمود أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة ، إدارة المؤسسات فى الموجة الرابعة ، جهاز نشر ودعم الكتاب الجامعى ، القاهرة ، (٢٠١٧) ص ١٠٢ .

- أما قوة التأثير: فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية "
- التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

### أهداف الدراسة الميدانية:

التعرف على واقع تطبيق مدخل الهندسة في المدارس الثانويه في مصر ، والممارسات الفعلية لكل مقوم من مقومات المدخل لكي يتحقق لتطوير المدرسة  
إجراء الدراسة الميدانية :

حيث يقوم على مايلي :إعداد أداة الدراسة ( الاستبانة ) عينة الدراسة تطبيق أداة الدراسة المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية ، ويمكن تناول جوانب الدراسة كما يلي :

١- أعداد أداة الدراسة ( الاستبانة ) :

وتستخدم الدراسة ( الاستبانة ) كأداة لإجراء الدراسة الميدانية ، وحاولت الباحثة أن تكون مبسطة حتى تصل الى افراد العينة بسهولة ويسر ، واعتمدت الباحثة فى إعدادها على تحليل الدراسة والأبحاث والمراجع والإطار النظرى للدراسة ، حيث سارت على النحو التالى :

٢- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة : وذلك فى ضوء الإطار النظرى الذى تعرضت له الدراسة وفى ضوء تحليل الدراسات السابقة ، وتم عرضها على عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والخبراء وتم تعديل عباراتها ، وفقا لما أجمع عليه المحكمون ، كما تم التأكد من صلاحيتها للتطبيق ومدى صدق عبارتها واتساقها مع اهدافها من خلال آراء المحكمين وإضافتهم أو حذفهم لبعض العبارات ( صدق المحكمين )

**محاو الاستبانة :**

وتم إعداد الاستبانة فى صورتها النهائية فى ضوء ملاحظات المحكمين ، وبناءا على ذلك فقد أصبحت الاستبانة تتكون من معيارين رئيسيين ، اندرج تحتها عدة من المؤشرات الدالة على تحقيق هذه المعايير ، وبلغ عددها ١٠ مؤشرات لكل محور ، وطلب من مجتمع الدراسة أن يقوموا بوضع علامة ( صح ) أمام الاستجابة المناسبة

### مجتمع الدراسة:

وكانت مجتمع الدراسة ( ٣٩٤ ) المدارس الثانوى بمحافظة القاهره

### تطبيق الاستبانة:

وقد تم تطبيق الاستبانة وفقا لعدد من الخطوات ، تتمثل فيما يلي:  
متطلبات تنمية الموارد البشرية فى ضوء مدخل هندسة العمليات الإدارية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهره

### جدول رقم (١)

توزيع المسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهره حسب النوع

ن = ٣٩٤

م	النوع	ك	%
١	ذكر .	١٤٠	٣٥,٥
٢	أنثى .	٢٥٤	٦٤,٥
	المجموع	٣٩٤	١٠٠

يشير الجدول الي توزيع المسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهره إن أكبر نسبة من المسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهره الإناث بنسبة (٦٤,٥%)، بينما نسبة ذكور (٣٥,٥%).

### جدول رقم (٢)

توزيع المسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهره حسب الفئة العمرية

ن = ٣٩٤

الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل سن	أكبر سن
	٤٧,٨١٧٣	٥,٦٩٦٤٩	٣١	٥٩

يشير الجدول الي توزيع المسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهره حسب متوسط الفئة العمرية (٤٧) سنة والانحراف المعياري (٥,٦٩).

## النتائج العامة للدراسة

أولاً: وصف المسئولين مجتمع الدراسة.

١. أكبر نسبة من المسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهرة لإناث بنسبة (٦٤.٥%)، بينما نسبة ذكور (٣٥.٥%).
٢. متوسط الفئة العمرية للمسئولين بالموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القاهرة (٤٧) سنة والانحراف المعياري (٥.٦٩).
٣. ارتفاع نسبة الحاصلين علي المؤهل العالي "بكالوريوس /ليسانس" بنسبة (٦٧.٥) ثلثين العينة، يليها ثانيا : "الماجستير" بنسبة (١٩.٥) ، يليها ثالثاً : "دكتوراه" بنسبة (١٢.٤) ، وتنخفض حملة " الدبلوم المتوسط" جاري التسوية الحالة الوظيفية بنسبة (١٠.٥) .

ثانياً: النتائج المتعلقة بواقع عمليات تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية.

- تقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال ترجمة رسالة المدرسة بمتوسط (٣.٤٦)
- امتلاك القدرة على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة بمتوسط ( ٣.٤٦ ) وهناك

ثالثاً: النتائج المتعلقة بواقع هندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوى بمحافظة القاهرة.



- لدى المؤسسة متابعة جيدة لكافة إجراءات العمل بمتوسط ( ٣.٧٥ )
- أضبط المخالفات المسلكية والعلمية لدى التلاميذ في المدرسة بمتوسط ( ٣.٦٤ )
- أراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطة الإستراتيجية بمتوسط ( ٣.٦٠ ) وهناك من يوافق بشدة بنسبة ( ٢٣.٤ )
- أعلم المعلمين بمعايير تقويم أدائهم لتعزيز القيم الايجابية التي تسهم في تحسين العمل بمتوسط ( ٢.٧٩ )

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بمعوقات تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية.

- ضعف تكنولوجيا المعلومات والتمسك بهياكل وبناء تنظيمي قديم لا يحقق متطلبات بمتوسط ( ٣.٤٦ )
- جمود البناء التنظيمي بما لايسمح بمواجهة التغيرات بالمدرسة مع قلة وعي العاملين بمتوسط ( ٣.٣٨ )
- النمط المركزي للإدارة المدرسية يعطل القدرة على الاستجابة للظروف المستجده ويمنع التطوير بمتوسط ( ٣.٢٣ )
- توصيات البحث:

١. دعم الإدارة العليا لمدخل هندسة العمليات الإدارية، حيث يعد من العوامل المهمة في تطوير الإدارة المدرسية، وخاصة إذا كان هذا الدعم ثانياً من إيمانها واقتناعها بعمليات التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية، ويتحقق ذلك من خلال الإيمان بأهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على المدرسة ككل أو على أي عملية من عمليات الإدارة المدرسية.

٢. توفير قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.

٣. تحديد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى.

٤. تمكين الأفراد العاملين Staff Empowerment، ويتطلب ذلك تفويض بعض الصلاحيات المخولة للمديرين إلى مساعديهم ومعاونيهم، تحقيقاً لمبدأ اللامركزية، وتدعيماً للإدارة الديمقراطية في إدارة العمل المدرسي، وكذلك إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات

ومنحهم الحرية لأداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون تدخل مباشر من الإدارة المدرسية مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة.

## مراجع الدراسة

### أ) المراجع العربية :

- (١) أسامة عبد الفتاح محمد ، بنية السلطة وعلاقتها بالأداء المدرسي " دراسة ميدانية " علي محافظة الغربية بنها ، ٢٠٠٢
- (٢) اسماعيل محمد : التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ٢٠١٢ م
- (٣) إياد علي الدجنى : أنمذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها فى مؤسسات التعليم العالى، ٢٠١٣
- (٤) حسن أحمد عيسي ، التعليم العام مدخل للتعاليم العالى ، تقويم شامل لجودة التعليم في عينة ممثلة في مدارس مصر ، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية ، التعليم العالى مصر ، خريطة الواقع واستشراق المستقبل ، المنعقد في مركز البحوث والدراسات السياسات ، جامعة القاهرة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥ ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ٢٠٠٥
- (٥) حسين، ليث سعد الله "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة" مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتون، الأردن ، (٢٠٠٤) م
- (٦) حسين، ليث سعد الله، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة" مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتون، الأردن، (٢٠٠٤)
- (٧) د. شفيق رضوان : السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ( ١٩٩٤ )
- (٨) د. كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، (١٩٩٥)

- (٩) د. محمود أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة ، إدارة المؤسسات فى الموجة الرابعة ، جهاز نشر ودعم الكتاب الجامعى ، القاهرة . (٢٠١٧)
- (١٠) رانيا جاسر علي أبو عوض: واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء فى ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، ٢٠١٥
- (١١) الرفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، (القاهرة: منشورات جامعة عين شمس، ٢٠٠٦).
- (١٢) سالم صلال راهي ، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ، ومدي تطبيقها في العراق " دورية القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العدد (٤) ، المجلد (٨) العراق ٢٠٠٦
- (١٣) سميره الغامدي : الضغوط النفسية للمطلقات ، ٢٠٠٦
- (١٤) عادل عبد الفتاح سلامة ، دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر ، مجلة التربية ، الستة الثامنة ، العدد (٢٠) مايو ٢٠٠٠
- (١٥) عبد الفتاح دياب حسين وآخرون ، المدير المحترف وحلقات التميز ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٤

#### (ب) المراجع الأجنبية :

1. Hammer, M. and Champy , J, (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for business revolution. New York: Harper Business 40-41 .
2. Raubenheimer , J. (2005) . Leadership roles in academic service enterprises: The attitudes of library staff towards a reengineered leadership driven enterprise. University of South Africa .
3. Hammer , Michael , how the process – centered organization is changing beyond reengineering : our work and our lives , harper business essentials , harper Collins publishers , inc , USA, 1996,PP.19-20
4. Hammer. Michael & Champy , James , reengineering the corporation : A manifesto for business revolution harper business essentials , harper Collins publishers , inc USA,2003 , pp. 7-8.
5. David A, statt, concise , concise dictionary of business management, London Rutledge , 1999, pp. 142 .