

متطلبات إعادة الهندسة الإدارية  
في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

إعداد

أ.د/ عبدالمجيد عبدالناصر      د/ راشد بن سليمان الفهدي  
جامعة تونس الجمهورية التونسية      كلية التربية جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان  
(أستاذ محاضر)      (أستاذ مشارك)

أ/ بدرية بنت درويش البلوشية

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

طالبة دكتوراه بجامعة تونس

## متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

إعداد

أ.د/عبدالمجيد عبدالناصر / د/راشد بن سليمان الفهدي / أ/ بدرية بنت درويش البلوشية  
جامعة تونس الجمهورية التونسية كلية التربية جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان (أستاذ مشارك)  
دكتوراه بجامعة تونس

### الملخص العربي

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتعرف على آراء الخبراء التربويين حول متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة منهج الدراسات المستقبلية لتحليل الأسس النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات بشكل عام، والمنظمات التربوية بشكل خاص، وتم بناء استبانة تكونت من أربع محاور حول المتطلبات التي ينبغي توافرها لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان وهي: (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية)، وأستخدم أسلوب آراء الخبراء (دلفاي) على مجموعة بلغت (٤٠) خبيراً من حملة الدكتوراه والماجستير في الإدارة التربوية، والمناهج، وعلم النفس بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. وفي ضوء تحليل الأدبيات لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، له أهدافه، ومنطلقاته، وملامحه، والنتائج المتوقعة من تنفيذه، والتغذية الراجعة بعد عملية التقييم، والمعوقات المحتملة للتصور، وسبل التغلب عليها.

---

**Abstract**

The study aimed to identify the theoretical foundations for the re-engineering of administrative processes, and to identify the views of educational experts on the requirements of re-engineering management at the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman. In order to, put a suggested proposed for re-engineering management in the General Directorate of Education in the Sultanate of Oman. The study followed the method of future studies to analyze the theoretical foundations of the re-engineering of administrative processes in organizations in general, and educational organizations in particular.

A questionnaire with four sections was designed about the requirements for the re-engineering of administrative processes in the general directorates of education in the educational governorates of Oman. The four topics are organizational requirements, human requirements, material requirements and technical requirements. Based on the analysis of the literature on the re-engineering of administrative processes and the results of the field study, the study presented a suggested proposed for re-engineering the administrative processes in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman.

The proposal has its objectives, starting points, features, and expected results of implementation, feedback after the evaluation process, expected obstacles and ways to overcome them.

## مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تطوراً ملحوظاً في شتى الأصعدة والمجالات، وسرعة متنامية في التغيير وخاصة على الصعيدين العلمي والتكنولوجي، وعليه أصبحت قضايا تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية في مراحل التعليم المختلفة أكثر تحدياً مما كانت عليه في الماضي، فلم يعد هناك سقف محدد لمفهوم ومعنى الأداء النوعي في النظم التربوية لأن هذا السقف يتمم بالدينامية والتغيير، كما أن الأداء النموذجي النمط أصبح غير قادر على الإيفاء بمتطلبات الإدارة التربوية بمستوياتها الإدارية والتعليمية المختلفة في القرن الحادي والعشرين، فمناذج الأداء متغيرة بفعل دينامية التغيير المستمر.

وقد شهد مطلع التسعينات تطوراً في الفكر الإداري مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد للإدارة وهو إعادة هيكلة العمليات الإدارية أو ما يعرف بهندسة العمليات الإدارية، حيث يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق التحسينات الجوهرية الفائقة وتحسينات جذرية للعمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسات (الطنيجي، 2008، 4)، وتعرف أيضاً على أنها إعادة تصميم جذري للعمليات للحصول على تحسينات كبيرة في التكلفة و الجودة و الخدمة ( AbdEllatif et al . , 2017 , 2 )، وكما تعرف على أنها إعادة تصميم جذري بشكل جوهري لعملية تجارية للحصول على تحسينات دراماتيكية في مقاييس الأداء مثل الجودة و التكلفة و السرعة و الخدمة ( Abdi et al . , 2011 , 148 )، وتعرف على أنها العملية التي تتطوي على تحليل وتصميم سير العمل والعمليات داخل المنظمات (Rao et al . , 2012, 578).

ولعل المؤسسات التربوية أصبحت في حاجة إلى التغيير والتطوير القائمين على الهندسة الإدارية في أهدافها ووسائلها والاعتماد على استخدام الطرق الحديثة في العمل الإداري، مما أستوجب عليها تبني وتطبيق أساليب إدارية حديثة تكفل تحقيق معدلات عالية من الإنتاج والأداء ولتحقيق الجودة المرجوة. لذا تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية بهذه المؤسسات بإحداث تغيير جذري وسريع على العمليات الاستراتيجية والقيم والافتراضات بشكل غير تقليدي يضمن تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية؛ للإبداع في أدائهم والتخلص من القيود البيروقراطية والمركزية الإدارية والتكرارية والنمطية في الأداء لإتاحة الفرصة للانتقال بين التعليم وسوق العمل. وعليه فإن تطبيق إعادة هندسة

العمليات حول المؤسسات التربوية من مؤسسات خدمية إلى مؤسسات خدمية تنمية تهدف إلى رفع الأداء الإداري وتحقيق الجودة للعاملين بتلك المؤسسات (بوقرة، 2014، 179).

وبالنسبة لسلطنة عمان فقد شهدت منذ بداية السبعينيات حتى هذه الفترة تطورا نوعيا في العملية التربوية بجميع جوانبها، وذلك من خلال التوجيهات والتجديدات التربوية ضمن برامج التطوير الشامل للتعليم وتحديثه الذي تبنته وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالعملية التعليمية بما يتناسب ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، حيث أعدت الوزارة خطة تطوير متكاملة شملت تنظيمها هيكلها لها ولمديرياتها ودوائرها المختلفة، ووضعت الاختصاصات لها وحددت المهام (الجابري، 2003، 5).

وكغيرها من المنظمات الإدارية فان مديريات التربية والتعليم بمحافظة السلطنة تواجه العديد من التحديات والتغيرات التي تزيد من أهمية الدور الذي تلعبه خاصة في ظل تنفيذ خطة تطوير التعليم في السلطنة. ولكون هذه المديريات مسؤولة عن تطبيق جميع سياسات وزارة التربية والتعليم وتوجيهاتها نحو تجويد المخرجات التعليمية وإعدادها بما يتماشى مع متطلبات التنمية الشاملة للبلاد، فإن هذا كله يفرض على المديريات إعادة النظر في ثقافتها وفلسفتها واستراتيجياتها وممارساتها الإدارية الحالية واستبدالها بمفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التفاعل الإيجابي مع عصر المعرفة والمنافسة الشديدة والتقدم العلمي والتكنولوجي (العجمي، 2011، 5).

وبالتالي نجد أن هناك حاجة ماسة إلى تفعيل المداخل الحديثة في الإدارة بما فيها مدخل الهندسة الإدارية داخل المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من أجل تطوير الأداء الإداري، والتغلب على المشكلات الإدارية، والتخلص من البيروقراطية، وتصميم تصور مقترح يمكن من خلاله إنجاح تفعيل الهندسة الإدارية في هذه المؤسسات التربوية الضخمة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع إعادة الهندسة الادارية، تبين وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمختلف جوانبه في المنظمات التعليمية والإدارية والمنظمات الغير التعليمية والإدارية، وعلى الرغم من أهمية إعادة الهندسة الإدارية في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم، إلا أن هناك نقصا في البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع من هذه الزاوية، فقد أجرى هاجوس Hagos (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تقييم تنفيذ إعادة

هندسة العمليات الإدارية داخل وزارة الصحة الأثيوبية في سياق مكتب الصحة الإقليمية في غامبيلا، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، وكانت أداة الدراسة المقابلة والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفا في وزارة الصحة الأثيوبية ومكتب الصحة الإقليمي في غامبيلا. توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ مشروع الهندرة معقد، ومن أجل إنجاحه لا بد من إدارة التغيير وإعطاء الاهتمام المتوازن لجميع العوامل المحددة مثل: (الإدارة المساندة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة).

كما هدفت دراسة التركي (2015) إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، مع بيان مدى أهمية وحاجة الإدارات التعليمية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في وزارة التربية والتعليم اليمنية، تمثل مجتمع الدراسة وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وقام الباحث ببناء بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم اليمنية، وأوصت الدراسة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم فكرة الأنموذج المقترح لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. وقد استفادة الدراسة الحالية من الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء الأداة وفي منهجية البحث.

### مشكلة الدراسة

في ظل تزايد الاهتمام بالتنوير التربوي والإداري لوزارة التربية والتعليم ومديرياتها ازداد العبء الملقى على عاتق المديرية التعليمية بالمحافظات بما تتضمنه من وحدات إدارية لديها مهام متعددة لخدمة الحقل التربوي، مما نتج عنه جوانب ضعف وقصور سواء كان في هياكلها التنظيمية، أو ممارساتها وعملياتها الإدارية، كما أن هناك العديد من الندوات والمؤتمرات الوطنية والدولية تدعو إلى ضرورة وجود إدارة تربوية عالية الجودة في المستويات التنظيمية الثلاثة (الوزارة، المديرية، المدارس) وضرورة تطويرها وتجديدها باستمرار (العجمي، 2011، 18) إضافة إلى ذلك فإن إحساس الباحثة بالمشكلة ورغبتها في تطوير الأداء الإداري للمديرية، حيث إنه من خلال عمل الباحثة في إحدى المديرية كرئيسة قسم، ونائبة مدير دائرة،

ومديرة دائرة لاحظت العديد من نواحي القصور والتحديات التي تواجه مديري الدوائر على مستوى دوائرهم بالمديرية، وهذا يعيق تحقيق أهداف التطوير الإداري لتلك المديرية، الأمر الذي دفع الباحثة الى اختيار الموضوع ومحاولة دراسة ما من شأنه الاسهام في تطوير الأداء الاداري بالمديرية، وقد استطاعت الباحثة استطلاع مشكلة الدراسة من خلال حصر بعض التحديات التي تواجه المديرية حيث قامت بإجراء مقابلات استطلاعية على مستوى ست محافظات تعليمية وهي (جنوب الباطنة، جنوب الشرقية، الظاهرة، الداخلية، ظفار، ومسقط) لعدد (30) من مديري الدوائر والمساعدين ورؤساء الأقسام بتلك المحافظات.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التحديات التي تواجه هؤلاء الإداريين على مستوى دوائرهم وأقسامهم بالمديرية حيث أجمعوا على وجود التحديات الآتية: نقص الكوادر الإدارية والفنية على مستوى الدوائر، وندرة التخصصية في العمل، وضعف الإمكانيات المادية على مستوى الدوائر، قلة البرامج والورش التدريبية التخصصية على مستوى الدوائر، وكثرة الأعباء الإدارية مع قلة عدد الموظفين على مستوى كل دائرة، وضعف التوثيق لإجراءات العمل على مستوى كل دائرة، وضعف تحديث البيانات على مستوى الدوائر الفنية المختصة بذلك، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرية بسبب المركزية، وضعف شبكة الانترنت، التعقيد في الإجراءات الإدارية على مستوى الدوائر في انجاز المهام المطلوبة، تشكيل فرق عمل عشوائية بعيدا عن الأسس الموضوعية المتعلقة بهذا المجال، ضعف الكفاءات الإدارية وخاصة الإدارة العليا ، وضعف في المتابعة التقييمية للخطط التشغيلية على مستوى الدوائر وبالتالي ضعف التغذية الراجعة لأداء الدوائر، والتي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري لها.

وبناء على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية مدخل إعادة الهندسة الإدارية في مجال تطوير المنظمات بحيث تصبح لديها القدرة على الاستجابة السريعة للمستجدات وإحداث التغيير المخطط، ومواكبة لمشاريع التطوير التربوي وبرامجه الحالية والمستقبلية في سلطنة عمان، وتماشياً مع خطط التنمية والرؤية المستقبلية للبلاد، ولعدم وجود أية دراسة سابقة (على حد علم الباحثة)، تناولت موضوع الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، يأتي هذا البحث كمحاولة لتطوير المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

وإستنادا إلى ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

١- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز خبرات المسؤولين ومتخذي القرار بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان حول كيفية تطوير الأداء الإداري لهذه المؤسسات بشكل أكثر فعالية.

٢- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة خبراء الإدارة بوزارة التربية والتعليم في تعزيز مبادئ إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية من خلال الوقوف على مؤشرات وقياسات الأداء والعمل على توظيف الهندسة الإدارية في تطوير الأداء المهني لهم.

٣- يمكن أن تسهم الدراسة في بناء نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لتحديد مستوى التطور الإداري فيها والعمل على حل مشكلاتها.

### أهداف الدراسة

١- وضع متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

### محددات الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

#### أولاً: الحدود الموضوعية:

سوف يركز موضوع الدراسة على وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية من خلال تناول الموضوعات التالية: (الهندسة الإدارية ومتطلباتها، الأداء الإداري وتطويره، جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير الأداء الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان)



**ثانياً: الحدود البشرية:**

سوف تقتصر الدراسة على مديري الدوائر، ومساعدتهم في المديرات العامة للتربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان، الحاصلين على الدكتوراه والماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، والذين أكملوا في العمل الإداري بالمديرات العامة للتربية والتعليم عشر سنوات فأكثر.

**ثالثاً: الحدود المكانية:**

المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وعددها احدى عشر وهي: (مسقط، جنوب الباطنة، شمال الباطنة، الداخلية، البريمي، الظاهرة، مسندم، الوسطى، ظفار، جنوب الشرقية، شمال الشرقية).

**رابعاً. الحدود الزمانية:**

تم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019 بتاريخ 2019/2/17م واستمرت حتى تاريخ 2019/3/10م.

**مصطلحات الدراسة****الأداء الإداري**

يعرف الأداء بأنه "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية" (النخالة، 2015، 8)

ويعرّف الأداء الإداري إجرائياً: سلسلة النشاطات والأعمال المرتبطة بوظيفة المديرات العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة لتحقيق أهدافها.

**تطوير الأداء الإداري**

يقصد به "طريقة منظمة شاملة في علاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي، والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء" (أبو شيخة، 2008، 228).

وعليه تعرفه الباحثة إجرائياً: تحليل الأداء المؤسسي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وتحديد مستوى أدائهم الفعلي وتشخيص نقاط القوة في هذا الأداء ومواطن الضعف فيه من أجل تطوير الأولى ومعالجة الثانية بما يسهم في تحقيق أهداف المديرية العامة للتربية والتعليم.

### مدخل إعادة الهندسة الإدارية

بأنه إعادة التفكير والتصميم للعمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (عبد الهادي، 2008، 122)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: إعادة تصميم عمليات العمل الرئيسية والاستراتيجية وإجراءاتها بشكل جذري داخل المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال وضع متطلبات متعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية.

### المنهج وإجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ نظراً لمناسبته للدراسة الحالية وأهدافها، حيث تم فيها جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، والدراسات السابقة للوقوف على الأسس النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك بالرجوع إلى المراجع، والكتب، والمؤلفات التربوية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والقواميس ومعاجم المصطلحات العربية والانجليزية، وبعض الوثائق والقرارات الصادرة من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما تم وصف وتحليل جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير الأداء الإداري بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

وأستخدم أسلوب دلفي (Delphi)؛ لمعرفة آراء الخبراء من (مديري الدوائر ونوابهم) حول المتطلبات التي ينبغي توافرها لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان وهي: (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية).

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري الدوائر ونوابهم في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ للاستفادة من خبراتهم وآرائهم في الخروج بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان. والجدول (١) يوضح عينة الخبراء عند بداية تطبيق أسلوب دلغاي.

## جدول (١)

أعداد الخبراء عند تطبيق أسلوب دلغاي

المحافظة التعليمية	عدد الخبراء	المسترجع في الجولتين	النسبة
جنوب الباطنة	5	5	11%
شمال الباطنة	3	3	7%
الظاهرة	4	4	9%
البريمي	2	2	4%
الوسطى	2	2	4%
ظفار	8	8	18%
الداخلية	7	7	16%
جنوب الشرقية	3	3	7%
شمال الشرقية	6	6	13%
مسندم	3	3	7%
مسقط	2	2	4%
الإجمالي	45	45	100%

## أدوات الدراسة

للخروج بالمتطلبات المطلوبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية)، أستخدم أسلوب دلغاي؛ لمعرفة آراء الخبراء ، وفق الخطوات التالية:

- ١- تصميم استبانة (مغلقة - مفتوحة) احتوت على فقرات أشتقت من الأدب النظري، مع ترك مساحات مفتوحة لأراء الخبراء وما يقترحون إضافته لإثراء التصور المقترح (الجولة الأولى)، حيث تم استخدام استبانات استنتاجية: وفي هذا النوع تقدم للخبراء معلومات عامة عن الموضوع محل الدراسة تليها مجموعة من الأسئلة المفتوحة النهائية ليلعبوا عليها ويضعوا تقديراتهم، وهذا ما تم استخدامه في الجولة الأولى من تطبيق الأداة.
- ٢- استبانة (مغلقة - مفتوحة) بناء على اتفاق استجابات الخبراء للفقرات السابقة بنسبة (75%) فأكثر، حول المتطلبات المذكورة سابقا لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة (الجولة الثانية).

### مصدق الأداة

عرضت الصورة المبدئية للتصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على (20) محكماً من داخل السلطنة وخارجها من حملة الدكتوراه والماجستير في الإدارة التربوية من جامعة السلطان قابوس، ومعهد الإدارة العامة، وجامعة نزوى، وديوان عام الوزارة؛ والمديرية العامة للتربية والتعليم، وكلية التربية بالمرستاق؛ وذلك للحكم على مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمعايير، ومدى دقتها، وسلامة صياغتها اللغوية، حيث تم دمج بعض العبارات التي تحمل نفس المعنى، وتم استبدال بعض العبارات في بعض الفقرات من المحاور بعبارات أخرى، وتحويل بعض العبارات من محور إلى محور آخر.

### إجراءات الدراسة:

لتنفيذ هذه الدراسة اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- ١- تحديد الإطار العام للدراسة ويشمل: المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، وحدودها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، ومنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والرجوع للأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- ٢- رصد وتشخيص واقع الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والقيام بوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في تلك المديرية في ضوء مدخل

إعادة الهندسة الإدارية، من خلال إجراءات الدراسة، وتتضمن إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، ثم تطبيق الأداة على عينة من مديري الدوائر، ومساعدتهم الذين سيتم اختيارهم وفق معايير كخبراء من جميع المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والبالغ عددها إحدى عشرة مديرية، ثم تحليل البيانات إحصائياً وتنسيقها .

٣- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أدبيات الدراسة، ووضع التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالمديريات في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### المعالجة الإحصائية

أستخدمت المعالجات الإحصائية اللازمة لأسلوب دلغاي من خلال الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية في تحليل نتائج كل فقرة تحت كل محور:

$$\text{النسبة المئوية للاستجابة} = \frac{\text{تكرار الاستجابة}}{\text{إجمالي أفراد العينة}} \times 100$$

### نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يتعلق بنتائج الدراسة في الجولتين فهي كالآتي:

#### ١- الجولة الأولى

أستخدمت الاستبانة من النوع (مغلق-المفتوح)، حيث تم وضع تحت كل محور من المحاور التالية: (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية) مجموعة من المتطلبات، والسؤال عن إمكانية إدراج هذه المتطلبات ضمن المحاور التي يقوم عليها التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، والإجابة عنه بوضع علامة (✓) على الاختيار المناسب (موافق، غير موافق) مع وضع سؤال مفتوح في نهاية كل محور من المحاور.

#### نتائج الجولة الأولى:

فُرغت الإجابات وُحصرت استجابة كل فقرة (موافق، وغير موافق) ؛ وذلك لحساب درجة الاتفاق في الآراء لكل فقرة من الفقرات ب (٧٥%) فأكثر من اتفاق آراء الخبراء، واعتمدت الباحثة هذه النسبة كحد أدنى لإصلاحية المعيار معتمدة على رأي فلايس المشار إليه في دراسة الغبوصي

(٢٠٠٩)، الذي اقترح أن نسبة الاتفاق إذا وصلت إلى أكثر من هذه النسبة تكون ممتازة، وكذلك الاعتماد على بعض الدراسات مثل : دراسة السيابي (٢٠١١)، ودراسة الغنбовسي (٢٠٠٩)، ودراسة الداود (٢٠٠٨).

ومن خلال الجدول التالي سوف يتم عرض نتائج الجولتين التي قامت بهما الباحثة.

### الجدول (٢)

#### تلخيص نتائج آراء الخبراء في الجولتين الأولى والثانية

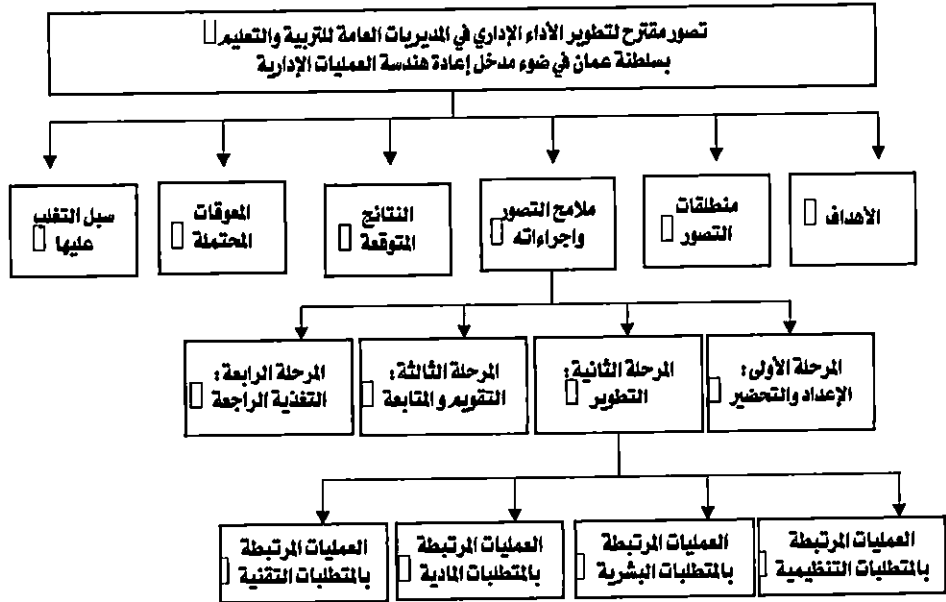
الجولة الثانية	الجولة الأولى	الجولة المحور
جميع الفقرات مهمة جدا بنسبة تتراوح ما بين 78%-100% عدا الفقرة (5) فقد حصلت على (نسبة 62% في مهمة جدا و 36% في مهمة إلى حد ما) مما يدل على أهمية الفقرة.	جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح بين (91-100%). حذفت مطلب واحد من المحور الأول؛ نظرا لأنه لم يحقق النسبة المطلوبة من اتفاق الخبراء، ويتمثل في الفقرة (9) الانتقال إلى نمط العمل متعدد المهام والبعيد عن التقيد بمفهوم التخصص الدقيق حيث حصلت الفقرة هذه على نسبة (67%) فقط من اتفاق الخبراء، وعليه تم الاتفاق على (12) مطلب في هذا المحور.	المتطلبات التنظيمية
أن جميع الفقرات مهمة جدا بنسبة تتراوح ما بين (76%-100%) عدا الفقرة (٢) فقد حصلت على (نسبة 69% في مهمة جدا و 12% في مهمة إلى حد ما) مما يدل على أهمية الفقرة كذلك، والفقرة (7) فقد حصلت على (نسبة 71% في مهمة جدا و 29% في مهمة إلى حد ما)، مما يدل أيضا على أهمية الفقرة	جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح بين (82%-100%)، وهي نسبة مرتفعة، مما يدل على موافقة الخبراء على جميع المتطلبات بالمحور.	المتطلبات البشرية
جميع الفقرات مهمة جدا بنسبة تتراوح ما بين (78%-96%) من مجموع آراء الخبراء	جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح بين (89%-98%) على فقرات المحور، وهي نسبة مرتفعة، مما يدل على موافقة الخبراء على جميع المتطلبات بالمحور.	المتطلبات المادية

جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح ما بين (89-97%) .	جميع الفقرات مهمة جدا بنسبة تتراوح ما بين (76%-98%) عدا الفقرة (10) فقد حصلت على (نسبة 64% في مهمة جدا و36% في مهمة إلى حد ما) مما يدل على أهمية الفقرة
--	---

### متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

"ما متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الخبراء التربويين؟"

يوضح الشكل (١). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية من خلال توفر الآتية: المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية).



### البرنامج المقترح

يقدم البحث تصورا مقترحا لتطوير الأداء الإداري للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، في المحاور التالية: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية،

المتطلبات التقنية)، من خلال مجموعة من المتطلبات التي من الضروري توفرها؛ لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والتي اتفق على ضرورة وجودها مجموعة من الخبراء على مستوى جميع المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث باتفاق الخبراء بأهمية وجود تلك المتطلبات، تصبح المديرية جاهزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية . ويتكون التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من العناصر الآتية: (أهداف التصور المقترح، منطلقات التصور المقترح، ملامح التصور المقترح لكل محور من محاور البحث وإجراءاته، النتائج المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح، المعوقات المحتملة للتصور المقترح، سبل التغلب على المعوقات) وفيما يلي عرض مكونات البرنامج بالتفصيل:

#### ١- أهداف التصور المقترح:

- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- المساهمة في تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؛ لتبني سياسة التطوير الشامل لكافة عناصر العملية التعليمية بما فيها الإدارة التعليمية الوسطى تماشياً مع مشروع "الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠" الذي يتكامل مع مشروع دراسة إعادة هيكلة منظومة التعليم بمختلف أنواعه ومراحله وتطوير تشريعاته وخططه وبرامجه.
  - المساهمة في تحقيق التكاملية في ممارسة المهام في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بين المركزية واللامركزية، وتشجيع اتخاذ القرار على مستوى المديرية بشكل يضمن حسن سير العمل وسرعة الاستجابة للمتغيرات.
  - وضع مجموعة من المتطلبات التي يمكن من خلالها إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأسلوب علمي مقنن.



## ٢- منطلقات البرنامج المقترح

تنقسم المنطلقات في التصور المقترح لتطوير أداء المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى: (المنطلقات النظرية، والمنطلقات المحلية، المنطلقات المستمدة من آراء الخبراء وفقا لأسلوب دلفاي) وفيما يلي توضيح لهذه المنطلقات.

## أ) المنطلقات النظرية:

في ضوء الأدبيات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن تحديد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في الآتي:

- تطوير المنظمات الإدارية على اختلاف أنواعها سواء كانت عامة أو تربية يتطلب استبدال أساليبها الإدارية التقليدية بأساليب إدارية حديثة مما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء في هذه المنظمات، وجعلها قادرة على مواكبة ما يحدث من حولها من تغيرات وتحديات مختلفة.
- تناول الباحثون المتطلبات الأساسية التي من الضروري توافرها؛ لتتمكن أي منظمة من إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، حيث تعتبر وجودها مطلب أساسي لنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسة، وشرطا أساسيا لنجاحها، وتتمثل تلك المتطلبات: (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية).
- عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي منظمة، لا يتم بشكل عشوائي، وإنما يتم تحديده وفق معايير ومؤشرات يتضح من خلاله مدى حاجة المنظمة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية سواء ذلك يتعلق بالتخطيط الإداري، أو على مستوى الجانب التنفيذي، أو التنظيمي، أو ما يتعلق بتوجيه وتحفيز العاملين، أو الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء، أو ما يتعلق بإعادة هيكلة الجانب المادي أو البشري.

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي يمكن اعتبار الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وجهان لعملة واحدة، وإنهما مكملان لبعضهما البعض.

### (ب) المنطلقات المحلية:

وتتمثل فيما يلي:

- قيام وزارة التربية والتعليم بإعادة ترتيب أولوياتها والبدء في تنظيم جهودها للتطوير بما يتماشى مع توجهات السلطنة ورؤيتها المستقبلية، وإدخال العديد من التغييرات الجذرية في التطوير على رأسها المراجعة الشاملة للنظام التعليمي بسلطنة عمان، وذلك ضمن متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 التي تمثل استجابة للتوجيهات السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - في كلمته في مجلس عُمان 2011 و2012 م (عمان، ٢٠١٨).
- اعتماد الوزارة مشروع إدارة نظام الجودة الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٨ في الخطة الخمسية الثامنة وذلك لتأهيل المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية وبنظائرها في المحافظات التعليمية للتدقيق الخارجي، وبقية دوائر المحافظات التعليمية؛ من أجل تجويد الأداء الإداري .
- لكون المديرية العامة للتربية والتعليم إحدى المنظمات الإدارية المكونة للنظام التعليمي بسلطنة عمان، ونتيجة لتعدد مهام ومسؤوليات وزارة التربية والتعليم تم استحداث المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ من أجل إرساء دعائم اللامركزية، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وجود التشريعات القانونية المتمثلة في المراسيم السلطانية، والقرارات الوزارية التي تحدد التنظيم الإداري للمديرية، وبالتالي نجد أن أي تغيير يطرأ على الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم يصاحبه تغييرات ملموسة على هياكل المديرية بالمحافظات التعليمية.

**ج) المنطلقات المستمدة من آراء الخبراء وفقا لأسلوب دلفاي.**

نتائج الدراسة الميدانية الحالية حول مدى اتفاق الخبراء للمتطلبات التي يجب توفرها في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ لإعادة هندسة العمليات الإدارية فيها والتي تتمثل في المتطلبات: (التنظيمية، والبشرية، والمادية، والتقنية).

**٢- ملامح البرنامج المقترح وإجراءاته:**

ويتمثل من خلال مجموعة من الأنشطة والإجراءات المقترحة التي تهدف الى تطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لتصبح جاهزة لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها. وقد ارتأت الباحثة وضعها ضمن مراحل تتمثل فيما يلي:

**أ) مرحلة الإعداد والتخطيط التمهيد للمراحل الأخرى:**

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- نشر الوعي بين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ وذلك من خلال إيجاد استراتيجية إعلامية شاملة تغطي جميع العاملين بدءاً من الإدارات العليا فيها، والوسطى وانتهاءً بجميع العاملين على مستوى جميع الدوائر والأقسام وبجميع المسميات فيها ويتم تحقيق الاستراتيجية من خلال برنامج تثقيفي يتم التخطيط له مسبقاً حيث يتولى قسم ضبط الجودة في جميع المديرية العامة للتربية والتعليم ومع فريق للإعلام والتوعية بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم تشكيله على مستوى المديرية يقوم بالمهام التالية:
- تنفيذ زيارات ميدانية للدوائر وأقسام المديرية؛ لتعريف العاملين بالهندسة الإدارية ومبررات تطبيقها في المنظمات وفق برنامج زمني يشمل جميع الدوائر والأقسام بالمديرية .
- عقد مؤتمر على مستوى المديرية تحت مسمى (الهندسة الإدارية) يضم معظم العاملين بالمديرية؛ للتعريف بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ودواعي تطبيقه والنتائج التي تحقها المديرية من تطبيقها لمفهوم الهندسة الإدارية، وإلى جانب ذلك تعقد حلقات

- نقاشية، ويتم استضافة مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الهندسة الإدارية، و ممثلين لبعض المنظمات العالمية والعربية التي طبقت هذا المفهوم.
- تنظيم ورش عمل للعاملين في المديرية حول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
  - تزويد العاملين بقواعد البيانات ذات الصلة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشرها على مستوى المديرية من أجل الاطلاع عليها وزيادة الوعي بها ومواكبة المستجدات.
  - نشر المفهوم بالمديرية من خلال النشرات والمطويات والمنكرات الداخلية بشكل يومي.

### تشكيل فريق لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية وتدريبه وتحديد مهامه:

يتولى الفريق مسؤولية إدارة تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث الإعداد له والتنفيذ والإشراف والمتابعة على عملية التنفيذ، ويقوم برئاسة هذه اللجنة مدير عام المحافظة التعليمية، ومجموعة من الإداريين والفنيين المتميزين والمتخصصين من كل دائرة من دوائر المديرية وأقسامها التابعة لمكتب المدير العام تُوكل إليهم مسؤولية تشخيص وتصميم وتنفيذ مشروع إعادة الهندسة، يتم ترشيحهم بقرار من قبل المدير العام بناء على خبرتهم في مجال العملية المراد إعادة هندستها، وأن يكون لديهم مهارات التفاعل الإيجابي والاتصال، وروح العمل الجماعي، والنظرة الشمولية والإبداع والحماس والإصرار والتفاوض ومن أفضل الكفاءات ولديهم مصداقية؛ لأنه سوف يقع على عاتق هذه المجموعة إقناع بقية العاملين في المديرية بجدوى التغييرات المصاحبة لإعادة الهندسة الإدارية.

بعد اختيار فريق العمل بالمديرية من الضروري أن يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاتفاق مع جهة علمية وتدريبية بالسلطنة كجامعة السلطان قابوس أو معهد الإدارة العامة بشأن تقديم دورات تدريبية لأعضائها في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو الاتفاق مع بعض بيوت الخبرة في مجال هندسة العمليات الإدارية لنقل الخبرات في هذا المجال لأعضاء اللجنة، حيث تقوم تلك الجهات بتدريب الفريق على ترسيخ مفهوم إعادة الهندسة، والتدريب على بعض المفاهيم الإدارية الواجب توفرها في الفريق مثل: (بناء فرق العمل، روح عمل الفريق، مهارات التفاعل...) وبعد ذلك يتم تحديد مهام كل عضو من أعضاء فريق العمل بالمديرية ليكون مسؤولاً عنها، ويعتبر الاتفاق على توزيع المهام بين أعضاء الفريق منذ البداية من أسباب نجاح فريق العمل في الوصول إلى الهدف المنشود، وأيضاً ضرورة وجود فريق آخر خارجي عن المديرية

ويتمثل هذا الفريق من أعضاء من وزارة التربية والتعليم ، جامعة السلطان قابوس، ومن بعض الجامعات الخاصة التي لها خبرة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية أو بيت من بيوت الخبرة من الخارج مختصة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بحيث لا ينتمون إلى العملية المراد إعادة هندستها وتتوفر لديهم درجة عالية من الموضوعية ولا يوجد لهذا الفريق أي ارتباط بأي جهة من الجهات التي ستأثر بالتغيير.

### (ب) المرحلة الثانية (التطوير):

يتم في هذه المرحلة إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام أدوات قياس مقننة في هذا المجال ؛ لقياس مدى استعداد المديرية لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال تقييم الوضع الحالي للمديرية بجميع الدوائر والأقسام فيها، وتحديد جوانب القوة والضعف ومصادر التهديد والفرص المتاحة، ويمكن لفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية الاستعانة بالخبراء الاستشاريين في هذا المجال، ومن خلال هذا التحليل يتم التعرف على الوضع الحالي لجميع العمليات على مستوى الدوائر، وهنا يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية مع الخبراء والاستشاريين (فريق التحليل الداخلي والخارجي للمديرية) بزيارات ميدانية وفق خطة زمنية محددة لجميع الدوائر والأقسام بالمديرية؛ للتعرف على الوضع الحالي للعمليات الإدارية على مستوى جميع الدوائر والأقسام بالمديرية، ويقوم الفريق بالتركيز على الجوانب التالية:

- العمليات الإدارية والأنشطة التي تمارس على مستوى كل دائرة وكل قسم بالمديرية.
- الموارد والمعلومات المستخدمة لتحقيق العمليات الإدارية على مستوى كل دائرة وقسم بالمديرية.
- الطرق والأساليب لأداء العمليات الإدارية على مستوى جميع الدوائر والأقسام بالمديرية.
- تحديد عناصر القوة والضعف في كل عملية من العمليات الإدارية على مستوى كل دائرة وكل قسم.

ومن خلال جمع المعلومات المتعلقة بالعمليات الإدارية على مستوى جميع الدوائر والأقسام بالمديرية في مرحلة تحليل الواقع يجب التركيز على العمليات الإدارية التي أتفق عليها الخبراء

كمتطلبات لتطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وهي (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية) ،وسيتم تطوير تلك العمليات كل على حده من خلال الإجراءات التالية:

### أولاً: تطوير العمليات التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

وتتمثل تلك المتطلبات التي أتفق عليها الخبراء كمتطلبات تطوير الأداء الإداري في المديرية في المجال التنظيمي فيما يلي :

- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للبيئة.
- مشاركة جميع الدوائر والأقسام بالمديرية في وضع الخطة التشغيلية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية.
- تحقيق التكامل في ممارسة المهام بين المركزية واللامركزية.
- تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي الى الأفقي مما يتيح مزيداً من الصلاحيات والمرونة في العمل.
- تزويد الموظفين بدليل تنظيمي يصف جميع المهام والمسؤوليات.
- مشاركة الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.
- بناء فرق عمل فاعلة لتنفيذ المهام والمسؤوليات .
- بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل.
- المراجعة الدورية لقيم الثقافة التنظيمية وفق الرؤية والرسالة الجديدة لضمان موائمتها مع عملية التغيير المطلوبة.
- وجود نظام رقابة يتمتع بالموضوعية للكشف عن الانحرافات في جميع مجالات العمل .
- توفير نظام حوافز مرتبط بنتائج تقييم أداء العاملين فيها.

وسوف يتم تطوير تلك العمليات التنظيمية من خلال الإجراءات التالية:

- تطوير الرؤية والرسالة للمديرية والخطط التشغيلية للدوائر والأقسام بالمديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: يتم صياغة الرؤية والرسالة للمديرية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي حيث يتم التعرف على جوانب القوة والضعف ومصادر التهديد والفرص

المتاحة من خلال فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأيضاً الوقوف على الخطط السابقة للمديرية وتقييمها؛ لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه، والوقوف على الأسباب التي حالت دون تنفيذ بعض الأهداف، بحيث يتم مشاركة جميع الدوائر في هذا التحليل والأقسام بممثل من كل دائرة وكل قسم، وبعدها يتولى الممثل بنقل أثر التدريب إلى بقية العاملين لديه في الدائرة أو في القسم، وفي ضوء تلك المنهجية العلمية يتم صياغة الرؤية والرسالة للمديرية.

■ التطوير لعملية ممارسة المهام والاختصاصات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، تحقيق التكامل في ممارسة المهام بين المركزية واللامركزية، وإعطاء المديرية صلاحيات واسعة من قبل الوزارة، حيث أن بعض العمليات الإدارية تحتاج إلى سرعة في تنفيذ الإجراءات وهنا يتطلب إعطاء المديرية مزيد من الصلاحيات لممارسة مهامها مع وجود نظام رقابي.

■ التطوير لعملية هيكل الوظائف من حيث ملائمته لنوع وكَم الوظائف في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: مراجعة هيكل الوظائف من حيث ملائمته لنوع وكَم الوظائف ومعالجة أي خلل في التخصصات المختلفة من قبل فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية، حيث يقوم الفريق بتحليل الوظائف الموجودة على مستوى دائرة وقسم بالمديرية، وإعداد جدول تفصيلي يوضح فيه الوظيفة والشخص الذي يشغل تلك الوظيفة والمؤهلات التي يحملها الشخص ومدى ملائمته للوظيفة الحالية التي يمارسها، وتسجيل المقترحات لتحريك عدد من الأشخاص لبعض الوظائف في ضوء المؤهلات التي يحملها، ووضع عملية توازن لبعض الوظائف التي تشترك فيها جميع الدوائر والأقسام بالمديرية بحيث لا يطغى قسم أو دائرة على حساب الدوائر أو الأقسام الأخرى.

■ التطوير للعملية المتعلقة بالهيكل التنظيمي في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية:

● تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي في المديرية إلى الأفقي مما يتيح مزيداً من الصلاحيات والمرونة في العمل، ويحقق فتح قنوات عديدة للمشاركة والتمكين،

ويقلل التقيد الجرفي بالقوانين والتعليمات.

• تحويل بعض الأقسام من التخطيط الهيكلي للمديرية العامة للتربية والتعليم من مكتب المدير العام الى الدوائر المرتبطة به فمثلا: يتم تحويل قسم العلاقات والإعلام التربوي من مكتب المدير العام الى دائرة البرامج التعليمية؛ لأن اختصاص هذا القسم يتناسب مع اختصاصات ومهام تلك الدائرة، وتحويل قسم التوجيه المهني من مكتب المدير العام الى دائرة تنمية الموارد البشرية؛ لأن اختصاصه يتماشى مع تلك الدائرة وبالتالي يقوم القسم بمهامه ووظائفه بشكل تكاملي مع بقية الأقسام التي تتناسب مع اختصاصها في نفس المجال؛ كونه مرتبط بالطالب.

• التطوير لعملية (الدليل التنظيمي) في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية:

• يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بزيارات ميدانية على مستوى كل دائرة، وكل قسم بالمديرية؛ وتصميم استمارة يطلق عليها (استمارة الوصف الوظيفي لموظف، لرئيس قسم، لمدير مساعد، ومدير دائرة)، حيث يتم التعرف بالمهام الوظيفية التي يقوم بها كل موظف على مستوى دائرته ابتداء من مدير الدائرة الى الموظف، ويتم التعرف على العمليات التي تمارس في تلك الدائرة ومهام واختصاصات تلك الفئة تجاه تلك العمليات، بحيث يتوصل الفريق الى بطاقة للوصف الوظيفي لكل موظف بالدائرة وتكون تلك البطاقة بمثابة دليل للخطوات وإجراءات العمل التي تتم، بحيث يكون هذا الدليل بمثابة مرشد في حالة تعيين موظف جديد.

• التطوير لعملية مشاركة الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بزيارات ميدانية على مستوى كل دائرة، وكل قسم بالمديرية للوقوف على الإجراءات المتبعة من قبل كل دائرة وقسم بالمديرية حول آلية التواصل مع الموظفين على مستوى كل دائرة أو قسم بحيث يتم التركيز على الجوانب الإجرائية التالية:

♦ محاضر الاجتماعات التي تمت على مستوى كل دائرة مع الموظفين، وأهم المحاور الموضوعية التي تمت مناقشتها والتي تتعلق بالمواضيع ذات الصلة



- بالمديرية، وبالتالي يكون الموظف على دراية بجميع المستجدات التي تطرأ؛ لكونه المسؤول عن التنفيذ مع ضرورة توقيع كل موظف على تلك المحاضر .
- ♦ التعاميم والمذكرات الداخلية التي تعمم على الموظفين والتي تحتوي على بعض الجوانب المهمة والمرتبطة بالعمل في المديرية.
  - ♦ جلسات النقاشية على مستوى كل دائرة؛ لمناقشة بعض الأفكار التطويرية وتقديم المقترحات تجاهها من قبل الموظفين.
  - ♦ التطوير لعملية (بناء فرق عمل فاعلة لتنفيذ المهام والمسؤوليات على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية): يتولى فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية إصدار دليل خاص بتنظيم فرق العمل في المديرية توضح فيه : أسس تشكيل الفرق وأنواعها، والتوصيف الدقيق لأدوار الأعضاء فيها ومعايير اختيار أعضائها، وأساليب التنمية المهنية اللازمة للارتقاء بأدائها، وأساليب المسائلة والمحاسبية المطلوبة وآليات العمل بتوصياتها، ونظم مكافأتها وتحفيزها، و يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتنظيم والتنسيق بين دوائر وأقسام المديرية عند تشكيل فرق العمل لمنع الازدواجية مع مراعاة تنوع الخبرات والمهارات، ومن ثم قيام فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بتلقي تقارير فرق العمل بالمديرية، وتحليلها وتنفيذ ما يرد بها من توصيات في ضوء الإمكانيات المتاحة).

التطوير لعملية الثقافة التنظيمية المرتبطة بالقيم والاتجاهات نحو العمل) على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: قيام فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية ببناء ثقافة تنظيمية تعتمد على ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل من قبل الموظفين ويتم ذلك من خلال توفير نظام دقيق للمعلومات ومتاح للجميع بحيث يشعر الموظف بأنه جزء من هذه المنظمة وأنه على دراية بالأمور التي تتعلق بالمديرية وبالتالي يتكون لديه اتجاهات إيجابية ودافع للعمل، وأيضا قيام فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية بزيارات ميدانية للدوائر والأقسام بالمديرية والالتقاء ببعض الموظفين؛

للتوصل بطريقة غير مباشرة حول اتجاهاتهم نحو العمل بالمديرية من خلال التحديات التي تواجه هؤلاء الموظفين في عملهم ومن خلال معرفة تلك التحديات يتم العمل على تطوير العمل الإداري؛ ليُشعر الموظف بالدافعية نحو العمل بالقسم أو الدائرة وللمديرية بشكل عام، ويقوم فريق إعادة هندسة العمليات بالمديرية بالمراجعة الدورية لقيم الثقافة التنظيمية وفق الرؤية والرسالة الجديدة للمديرية لضمان مواابقتها مع عملية التغيير المطلوبة.

التطوير لعملية الرقابة على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية وبالتعاون مع فريق تقويم خارجي لتقويم أداء الدوائر والأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء ما يلي:

- وضع إجراءات واضحة لتقويم أداء العاملين في المديرية.
- نشر معايير تقويم الأداء بين العاملين في المديرية.
- ربط الحوافز بنتائج تقويم أداء العاملين في المديرية.
- وضع معايير مقننة لتقويم أداء الوحدات التنظيمية بالمديرية.
- وضع أدوات لقياس رضا المستفيدين من خدمات المديرية مثل: (الاستبانات، البريد الإلكتروني، الفاكس، صندوق الشكاوي، البوابة التعليمية).
- توظيف نتائج تقييم رضا المستفيدين لتطوير الخدمات التي تقدمها المديرية.
- توظيف نتائج تقويم الوحدات التنظيمية في تطوير أداء المديرية.
- نشر نتائج تقويم أداء الوحدات التنظيمية على العاملين في المديرية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العمليات التنظيمية من العمليات الضرورية والحيوية التي تحرص دوائر وأقسام المديرية العامة للتربية والتعليم على إعادة هندستها من أجل تطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

**ثانياً: تطوير العمليات المتعلقة بالمتطلبات البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

يعتمد نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي منظمة على توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة، والتي تستطيع تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، وتستوعب مفهوم

إعادة هندسة العمليات، وأن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لإنجاز الأهداف المرجوة من عملية إعادة هندسة العمليات في تلك المنظمة، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات التي يمكن إعادة هندستها، وفي هذا المجال سوف نركز على أهم المتطلبات البشرية التي اتفق عليها الخبراء؛ لضرورة تواجدها في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ لنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويتم تقسيمها الى متطلبات مرتبطة بالمديرين، وأخرى بالعاملين بالمديرية، والتي تتمثل فيما يلي:

- وجود إدارة عليا تتمتع بالقدرة العالية على التغيير الإيجابي.
- تحول دور المديرين من موجهين الى مشرفين.
- تحول دور المديرين من مراقبين الى قادة تحويليين.
- امتلاك الموظفين ممارسات قيادية فعالة.
- رفع كفاءة الموظفين في استخدام التقنيات والأساليب الإلكترونية الحديثة.
- اعتماد الإعداد الوظيفي على مبدأ التعلم.
- معالجة الصراعات الإدارية بين الأفراد والجماعات بالوحدات التنظيمية المختلفة.
- تطوير القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، والتدريب، والنقل، وتقييم أداء العاملين).
- تمتع الموظفين بالرقابة الذاتية في تأدية مهامهم.
- المراجعة المستمرة للمسارات الوظيفية والتحقق من التزام العاملين ضمن نطاقها.

وسيتم تطوير تلك العمليات المرتبطة بالمتطلبات البشرية من خلال الإجراءات التالية:

- التطوير للعملية المرتبطة بمتطلبات المديرين (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير مساعد للدائرة) على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: تشكيل فريق خارجي محايد يتسم بالموضوعية يتكون من خبراء ومستشارين لديهم خبرة بإعادة هندسة العمليات الإدارية يكون مساند لفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية في داخل المديرية ويكون دور هذا الفريق المتكامل: إعادة هيكلة الإدارات العليا وإحلالها

بإدارات تتلاءم مع إدارة التغيير المطلوب لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية من خلال ما يلي:

- التركيز على المديرين وتحويلهم الى قادة ليتمكنوا من تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتجويد العمل بالمديرية .
- يتم وضع معايير وأساليب موضوعية لاختيار وإعداد الإدارات العليا في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من مدير عام ،ومدير عام مساعد، ومدير دائرة، ومدير مساعد للدائرة، ويتم تنظيم هذه المعايير ضمن دليل يسمى "دليل الترشح للوظائف الإدارية العليا" بالمديرية، ويحتوي هذا الدليل على مجموعة من المعايير منها: السمات القيادية والإدارية والكفاءات الشخصية، وأن لا يقل المؤهل العلمي عن ماجستير في التربية، والخبرة الإدارية لا تقل عن عشر سنوات، وأن يكون للشخص المترشح ملف 'نجاز' يحتوي على ابتكاراته ومبادراته.
- إتباع الإجراءات التالية في عملية الترشح: عمل اختبارات تقيس بعض المهارات والسمات لدى تلك الإدارات العليا، تطبيق المقاييس العالمية المقننة في هذا المجال؛ للكشف عن مدى تحلي المترشح بالمهارات والسمات القيادية المطلوبة، إجراء مقابلات شخصية، إخضاع المترشح والتي انطبقت عليه معايير الترشح في برنامج تدريبي بإحدى الجامعات سواء بالسلطنة أو خارجها لمدة سنة، ووضع المترشح تحت التجربة لمدة سنة، ومن ثم تثبيته .
- تطوير أنظمة للمسائل الإدارية وتقييم أداء القيادات الإدارية بالمديرية من خلال تفعيل الأساليب الحديثة في التقييم، وإنشاء مراكز متطورة مختصة في تقييم الإدارات العليا على مستوى المديرية تكون مزودة بالخبراء والوسائل الحديثة.
- إعادة تأهيل بعض المديرين ممن يحملون مؤهل البكالوريوس وتتوفر لديهم الرغبة في التطوير والتجديد وإحاقهم ببرامج الماجستير والدكتوراه، مع ضرورة إزاحة حملة المؤهلات المتوسطة كالديبلوم واحلالهم بالكفاءات المتميزة والمبدعة.

- إنشاء مركز تدريب متخصص لأعداد الإدارات العليا بالمديريات، وتزويده بكافة الوسائل والتقنيات الحديثة والخبراء المتخصصين في مجال تنمية الموارد البشرية.
- استحداث برامج تدريبية بصورة مستمرة على مستوى المديرية من شأنها إكساب الإدارات العليا مهارات القيادة الإدارية، ومهارات القيادة الحديثة.
- وفي ضوء إعادة هيكلة الإدارات العليا وإحلالها بإدارات تتلاءم مع إدارة التغيير المطلوب لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديريات يترتب ما يلي: وجود إدارة عليا تتمتع بالقدرة العالية على التغيير الإيجابي، وبالتالي نجد أن نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية يتوقف على مدى التزام وقناعة المدير العام بالمديريات بالحاجة الى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه القناعة لا بد من ترجمتها في شكل دعم فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين بالمديرية، وبالتالي نجد دور المدير العام يتحول الى مشرف ومحفز للعاملين بالمديرية من خلال قيادته لفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية.
- التطوير للعملية المرتبطة بمتطلبات (العاملين) على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية: يلعب الموظف في دوائر وأقسام المديريات دورا مهما في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لكونه مسؤول عن تنفيذ العمليات التي تقع ضمن مهامه واختصاصه وبالتالي من الضروري الاهتمام به؛ ليسهم بدور كبير في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية وذلك من خلال قيام فريق إعادة الهندسة الإدارية بما يلي:
  - تدعيم تواصل الموظفين مع المدير العام أو مدير الدائرة أو رئيس القسم من خلال اللقاءات المتكررة، وتفعيل التقنيات الحديثة كالحوار والبريد الإلكتروني، مع أهمية إتباع المديرين سياسة الباب المفتوح، والسماح لتلقي وجهات نظر المرؤوسين؛ للاطلاع بكل ما هو جديد على مستوى المديرية.

- يتم كذلك تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المطلوبة وجعلها متاحة وقت الطلب إليها، وتحفيزه بعد الانتهاء من المهام المطلوبة من خلال المكافآت المادية والمعنوية، والاعتراف بإنجازاتهم ونشرها على مستوى المديرية.
- العمل على إنشاء قواعد بيانات وأنظمة وبرامج إلكترونية معرفية بالمديرية تضم معلومات شاملة حول العمل وأجراءاته ولوائحه، وإصدار دليل بالمواقع الإلكترونية التي تزود الموظف بالمستجدات العلمية والتربوية وتساعد على تطوير أدائه في مجال تخصصه.

### ثالثاً: تطوير العمليات المرتبطة بالمتطلبات المادية في المديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء محفل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تحتاج المديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الى ضرورة توفير ميزانية ملائمة لنجاح تلك العملية، وإعداد نظم فعالة للمكافآت والأجور، وتجهيز بيئة مناسبة من حيث الموقع، والتجهيزات التدريبية والمساحة، بالنظر الى واقع العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم فهي تمثل تلك المتطلبات التي أتفق عليها الخبراء كمتطلبات تطوير الأداء الإداري في تلك المديرية والتي تتمثل في الجانب المادي فيما يلي :

- توفير نظام مالي ذو جوانب صرف محددة.
- وضع أسس دقيقة للتوظيف الأمثل للموارد المادية .
- توفير الاحتياجات المالية لجميع الوحدات التنظيمية بناء على الخطط الموضوعية.
- ممارسة الإدارة المالية لأنشطتها في إطار منظومة العمل الإداري.
- تحفيز العاملين في النشاط المالي على العمل بأساليب متنوعة.
- منح الصلاحيات في تدبير الموارد المالية وإدارتها وفق ضوابط محددة.
- توفير التجهيزات اللازمة لإنجاز المهام.
- تشجيع مشاركة المؤسسات الخاصة بالمجتمع المحلي في تمويل بعض المشاريع التربوية.
- إعداد نظم فعالة للمكافآت والأجور.

وسيتم تطوير العمليات المرتبطة بالمتطلبات المادية عن طريق الإجراءات التالية:

- التطوير للعمليات المرتبطة بالمتطلبات المادية على مستوى المديرية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية):
- تحدد من قبل الوزارة لكل مديرية من المديرية العامة للتربية والتعليم ميزانية خاصة به، وتحدد أيضا لها نسبة ١٥% من إيراد المقاصف المدرسية ترجع في ميزانية المديرية، وكذلك توجد قطاعات خاصة على مستوى كل محافظة تعليمية تقدم الدعم اللازم في ضوء التوصيف المقدم من المديرية لتلك القطاعات في أوجه الدعم المطلوب، من خلال المعطيات السابقة تقوم دائرة المالية بالمديرية باللقاء مع فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ للتعرف على الإمكانيات المالية المطلوبة للفريق بحيث يخصص جزء من ميزانية المديرية لهذا الفريق، أو يقدم توصيف متكامل من فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتم توضيح المتطلبات المادية للفريق بحيث يقوم القطاع الخاص بتقديم الدعم في هذا الجانب.
- تقوم دائرة المالية باللقاء على مستوى جميع الدوائر، والقيام بتصميم "استمارة لحصر الاحتياجات" على مستوى كل دائرة بحيث تكون تلك الاحتياجات موضوعية وتسير في تحقيق أهداف فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى المديرية، بحيث يتم تخصيص ميزانية بسيطة لكل دائرة لتحقيق أهدافها ويكون حافز ودافع للتطوير والإبداع في ظل الإمكانيات المادية المتوفرة على مستوى كل دائرة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية من قبل دائرة المالية بالمديرية سواء ما يتعلق ببداية تقديم الطلب وانتهاء بالصرف المالي، بحيث تعطى الدوائر وفرق العمل الميزانية المخصصة لها ويقوم تلك الجهات بتخصيص بنود للصرف المالي معتمد من الجانب القانوني، في ظل متابعة التدقيق الداخلي لتلك الوثائق، وتسلم الوثائق المالية بعد الانتهاء من الصرف للدائرة المالية بدل الإجراءات العكسية التي تمارس، حيث يتم تسليم الوثائق المالية قبل الصرف ومن ثم يتم الصرف، وهذا يوقع الموظفين في إشكاليات وبطء في الإجراءات .

### رابعاً: تطوير العمليات المرتبطة بالمتطلبات التقنية في المديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يوفر النظام التقني الربط بين أجزاء المديرية بعضها مع بعض وبين الوزارة بصورة واضحة من خلال إيجاد شبكة اتصالات فعالة تساعد على تحقيق السرعة في الأداء، وتقليل التكاليف والمحافظة على الجودة، ومن بين الآليات التي يقوم به فريق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذا المجال بالتعاون مع فريق تقني مؤهل ومدرب من داخل المديرية وخارجها؛ ليسهم في نجاح عمل الفريق من خلال ما يلي:

- نشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين من خلال وسائل التوعية والإعلام المختلفة المسموعة والمقروءة والمرئية.
- تزويد جميع الموظفين بالمديرية بأجهزة حاسوبية ذات أنظمة إلكترونية متقدمة في إدارة المعلومات وتوفير الدعم اللازم؛ لصيانتها.
- تنمية المهارات التقنية لدى الموظفين فيما يتعلق باستخدام الأجهزة، أو التعلم والبحث عن المعرفة من مصادرها الإلكترونية المتعددة، والمشاركة في المنتديات والمواقع الإلكترونية من خلال برامج التدريب المتقدمة.
- إعداد المدربين المتمكنين في الجانب التقني والاتصال الإلكتروني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في المعاهد أو الكليات المتخصصة.
- تزويد المديرية بشبكة معلومات إلكترونية داخلية (إنترنت) متطورة لتسهيل المراسلات الإلكترونية، ونشر المعلومات بين جميع الموظفين.
- تقوية شبكة الإتصال العالمية (الانترنت) بالمديرية وتزويدها بالتقنيات الحديثة ومحركات البحث المتقدمة.
- توعية الموظفين بأهمية شبكة المعلومات العالمية في التعلم بدلا من الاعتماد عليها في التسلية فقط من خلال المحاضرات، والنشرات، والمطبوعات، وإصدار الأدلة حول التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد.



- تطوير نظام التعلم والتدريب الإلكتروني من خلال إدخال أحدث التقنيات التعليمية، والبرامج التدريبية المقدمة كالوسائط المتعددة القائمة على الحاسب الآلي، ولوحات الأخبار، والمؤتمرات، والاجتماعات عن بعد، ونظم دعم الأداء الإلكتروني، والنظم والبرمجيات.
- توثيق الصلة بين المديرية والمؤسسات والهيئات المختصة بالجانب التقني من أجل إقامة مشاريع وبرامج خاصة لدعم المديرية وموظفيها.
- تأهيل وتدريب القائمين على إدارة النظام التقني والمعلوماتي بالمديرية.

### ج) المرحلة الثالثة (التقويم والمتابعة):

وفي هذه المرحلة يتم تقييم مدى التقدم الذي حققته المديرية نحو الأهداف المنشودة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى دوائر وأقسام المديرية، وكذلك ضرورة الوقوف على إيجابيات وسلبيات التصور، وإجراء التعديلات المناسبة، وأن عملية التقويم ليست نهائية بل مستمرة ومرافقة لكل مرحلة من مراحل التصور تزويد فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتغذية الراجعة التي من شأنها إجراء التعديل المطلوب، ويتم في هذه المرحلة استخدام أساليب وأدوات متنوعة لإجراء عملية التقويم والمتابعة والتي تتمثل فيما يلي:

- التقويم الخارجي: ويقوم به فريق خارجي يضم مجموعة من الخبراء وذوي الاختصاص في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية مزودة بمقاييس عالمية ذات معايير محددة ومقننة على البيئة العمالية؛ للحكم على مدى نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية، والتركيز على العمليات التي أعيد هندستها، ومقارنة تلك العمليات قبل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعدها، والوقوف على النتائج التي تم تحقيقها، وكما يقوم فريق التقويم الخارجي بإجراء مقابلات شخصية مع عينات من موظفي المديرية والمسؤولين عن تطبيق العمليات الإدارية بالمديرية؛ للوقوف على تطوير الأداء الإداري من جراء إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى دوائر وأقسام المديرية، كذلك قيام الفريق الخارجي بالملاحظة المباشرة؛ لقياس مدى التطور والجودة في أداء الدوائر والأقسام بالمديرية.

- التقويم الداخلي: ويقوم به فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المديرية، حيث يتم تطبيق التقويم الذاتي على مستوى كل دائرة وكل قسم للحكم على مدى التقدم والتطور في الأداء في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، كما يقوم الفريق الداخلي بتقييم ممارسات الموظفين من خلال العمل بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تطبيق استمارات مخصصة لهذا الغرض كالاستبيانات لعدة جهات منها: ممثلين من كل دائرة أو قسم بالمديرية، ومجموعة من المستفيدين من خدمات المديرية (المدارس من مدير مدرسة، معلم، طالب، ولي أمر)، قطاع المؤسسات الحكومية والخاصة ذات الصلة بالمديرية العامة للتربية والتعليم مثل (الصحة، والتنمية الاجتماعية، مكاتب أصحاب السعادة الولاية، الرياضة، جمعيات المرأة العمانية، الأوقاف والشؤون الدينية..).
- يتولى الإشراف على عملية التقويم في هذه المرحلة فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذي بدوره سيقوم بإعداد تقرير حول نتائج التقويم الداخلي والخارجي بالاستفادة من أدوات التقويم المختلفة، وإيصالها إلى جميع الموظفين عن طريق نشرها في الموقع الإلكتروني للمديرية، وفي ضوء تلك النتائج سيتم التوجه نحو التحسين والتطوير ومحاولة وضع مقترحات تطويرية من قبل الفريق من خلال: الاجتماعات، اللقاءات المفتوحة بين المسؤولين والموظفين، وبناء على ذلك يتم تزويد الجميع بالتغذية الراجعة، ويقترح أن تتم عملية التقويم بشكل تكويني مع كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية، وكذلك بشكل نهائي كل سنة، مع ضرورة أن يواكب عملية التقويم تطبيق نظام المكافآت والمحاسبية.

#### د) المرحلة الرابعة (التغذية الراجعة بعد عملية التقويم)

بعد الانتهاء من عملية التقويم، يقوم فريق التقويم بتحرير الاستمارة التقييمية، مع توضيح نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية التي تم إعادة هندستها، والتوصيات حيال كيفية تلافي

تلك السلبيات، بحيث تعطى نسخة للمديريات من قبل فريق التقييم ويتم التعامل مع نتائج التقييم على النحو التالي:

▪ الجوانب الإيجابية والمتميزة في العمليات الإدارية التي تم إعادة هندستها يتم التعامل معها على النحو التالي:

- تصنيف دوائر وأقسام المديرية العامة للتربية والتعليم وفق العمليات الإدارية التي تم إعادة هندستها، والنتائج التي تم تحقيقها من ذلك من حيث الجودة في الأداء، وسرعة الإنجاز، وتبسيط الإجراءات، ورضا المستفيد بحيث تكرم الدوائر والأقسام المتميزة على مستوى المديرية، وعلى مستوى وزارة التربية والتعليم.
- تبلغ المديرية بجوانب التميز في أدائها؛ وذلك عن طريق تقارير تفصيلية مع إرفاق شهادة شكر، ومبلغ مالي.
- تعمم الجوانب المتميزة في العمليات الإدارية التي تم إعادة هندستها على مستوى المديرية نفسها، وعلى مستوى جميع المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الجوانب التي تحتاج الى تطوير في العمليات الإدارية التي تم إعادة هندستها يتم التعامل معها على النحو التالي:
- إبلاغ الدوائر والأقسام بالجوانب التي تحتاج الى تطوير في العمليات الإدارية التي تم إعادة هندستها في تقرير مفصل مع التوصيات لكيفية علاجها.
- متابعة الجوانب التطويرية على مستوى دوائر وأقسام المديرية لتلك العمليات في الزيارات القادمة لفريق التقييم.
- اللجوء إلى المحاسبية في حالة عدم التزام دوائر وأقسام المديرية بالمقترحات التطويرية من فريق التقييم.

#### ٤- النتائج المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح

هناك مجموعة من النتائج المتوقعة للتصور المقترح الحالي وتتمثل في:

- تطوير الأداء الإداري للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة، وتحقيق التميز والجودة، وزيادة القدرة التنافسية بين دوائر المديرية وأقسامها، والمديرية الأخرى.

- تبني منهج التغيير الشامل على مستوى العمليات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في الأنظمة التربوية الإدارية.
- إيجاد رؤية مشتركة للمديرية تبرز التزامها بتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في دوائر وأقسام المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- تطوير سياسات واستراتيجيات ولوائح وإجراءات العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء مدخل إعادة الهندسة للعمليات الإدارية،
- تحسين الخدمات المقدمة من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة إلى المستفيدين منها: المدارس، المعلم، والطالب، ولي الأمر، والمؤسسات الخاصة والحكومية، وتحقيق رضاهم عن تلك الخدمات من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية لدوائر وأقسام المديرية.
- بني قيادات إدارية تحويلية تتصف بأنماط السلوك نحو التغيير والمبادرة والتحدى، وتشجيع العاملين على الابتكار.
- تحقيق رؤية السلطنة فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية من خلال توفير أنظمة إتصال وتجهيزات وبرامج تقنية.
- تسهيل عملية الإتصال بين مختلف الدوائر والأقسام، وبين القيادات الإدارية والعاملين باستخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري.
- منح العاملين في المديرية الحق في الاطلاع على كل ما يخص العمل في دوائرهم أو أقسامهم، علاوة على اطلاعهم على جوانب التقدم أو الإخفاقات في أداء المديرية من خلال نتائج التقييم لفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تخفيف أعباء العمل والضغط المتنوعة بسبب تبسيط إجراءات العمل من خلال إعادة هندستها.
- تطوير المهارات التقنية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم لمواكبة التطورات العالمية.

- تولي العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان مهام ووظائف تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية لدوائر وأقسام المديرية.
- زيادة رضا العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم؛ نتيجة لوجود الأنظمة الموضوعية في تقويم الأداء والحوافز في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي في المديرية الى الأفقي مما يتيح مزيدا من الصلاحيات والمرونة في العمل، ويحقق فتح قنوات عديدة للمشاركة والتمكين ، ويقلل التقيد الحرفي بالقوانين والتعليمات.

#### ٥- المعوقات المحتملة للتصور المقترح

- مقاومة التغيير من قبل الإدارات العليا التي لم تعدد على الانفتاح على مفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر؛ لاعتمادها على الأساليب التقليدية في الإدارة ومركزية السلطة.
- قلة وعي الكثير من الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وبمفاهيم التطوير التنظيمي الحديثة، وأهميته في تطوير المديرية وبالتالي مقاومة تطبيقه.
- سيادة المركزية في النظام الإداري بالمديرية، والاعتماد على تلقي التعليمات من الوزارة، الأمر الذي يترتب عليه قلة المبادرة والاقدماء على تبني أي مفهوم إداري حديث من قبل الإدارات العليا.
- سيادة الهيكل التنظيمي الهرمي في المديرية، وإتباع إجراءات العمل التقليدية على مستوى دوائر وأقسام المديرية.
- تركيز اهتمام المديرية على تطوير الأداء المدرسي وقلة العناية بتطوير أداء المديرية أو العاملين بها.
- غياب النظرة الكلية عند تحليل المشكلات والقضايا الإدارية والتربوية بالمديرية، وقلة

التسيق في العمل الإداري بين مختلف الدوائر والأقسام بالمديرية.

- ضعف نظام إدارة المعلومات ونقص الكوادر المتخصصة في الجانب التقني، وعدم كفاية النظام التقني الحالي، وضعف مهارات التعامل مع التقنية الحديثة لدى معظم الإدارات العليا والكثير من الموظفين على مستوى دوائر وأقسام المديرية.
- عدم التوازن في الأعباء والمسؤوليات بين الموظفين في الدوائر والأقسام بالمديرية مما ينتج ضغوط العمل وكثرة الأعباء والمسؤوليات لدى بعض الموظفين دون الآخرين بالإضافة إلى التداخل والازدواجية بين مهام الدوائر والأقسام المختلفة؛ بسبب عدم وجود توصيف وظيفي للموظفين.
- وجود ثغوات إدارية في بعض الدوائر والأقسام مما يعرقل عملية التطبيق.
- صعوبة توفير الخبراء والاستشاريين في مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للمساهمة في التطبيق.
- اقتضار عضوية تنفيذ المشاريع التطويرية بالمديرية على لجان إدارية محددة لهذا الغرض، وعدم انتقاء الأفراد الجيدين القادرين على قيادة التغيير.

#### 6- سبل التغلب على المعوقات

- توفير قيادات إدارية قادرة على قيادة التغيير من خلال إعادة هيكلة الإدارات العليا الحالية وفق معايير الاختيار والتعيين وفق الأسس الموضوعية، وعقد دورات تدريبية في مجال إدارة التغيير، وإعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات العليا المرشحة.
- تبني وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان التصور المقترح ودراسته وتحليله من قبل الخبراء والمتخصصين، ومن ثم إعداد استراتيجية شاملة للتطبيق، ومساعدة المديرية على جلب الخبراء والمتخصصين في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ للاستفادة من معارفهم وخبراتهم، والبدء بالتطبيق على مديرية واحدة ومن ثم تقوم التجربة وتعميمها على بقية المديرية بالسلطنة.
- تفعيل جميع وسائل الاعلام والتوعية من أجل نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين جميع العاملين في المديرية قبل الشروع في عملية التطبيق.

- تبني الوزارة مفهوم التمكين ومنح صلاحيات واسعة للمديريات بالمحافظات التعليمية .
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة والتطوير من قبل وزارة التربية والتعليم.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية للمديريات ، وتبسيط إجراءات العمل ولوائحه وإرساء مبادئ الشفافية.
- رفع المخصصات المالية للمديريات بالشكل الذي يكفل نجاح فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مهامه .
- تنسيق جهود التطوير في الجانب التقني بالاستفادة من جهود هيئة تقنية المعلومات بالسلطنة من قبل المديرية العامة لتقنية المعلومات بوزارة التربية ومشاركة دائرة تقنية المعلومات بالمحافظات التعليمية.
- العناية بفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى المديريات وتوفير كل ما يلزم لتميتها في جانب إعادة هندسة العمليات الإدارية بحيث يصبح كل فرد بالمديرية خبير بالمفهوم وبعملية التطوير .
- استدعاء بعض التجارب العالمية الناجحة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات والاستفادة من تجاربهم من أجل تطوير الممارسات المتبعة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديريات.
- غرس رؤية تطوير الأداء الإداري للمديريات العامة للتربية والتعليم في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ضمن استراتيجيات التطوير لدى الوزارة والتعاون مع المديريات وتقديم الدعم اللازم لها .
- إعداد توصيف وظيفي لكل وظيفة بالمديرية بالتعاون بين كل المديريات والوزارة.
- إعادة هيكلة الدوائر والأقسام بالوزارة والمديريات ؛لمنع الازدواجية في الأداء من خلال دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

- الاهتمام بدراسات الحالة والبحث العلمي في تطوير المديرية كتوجه لوزارة التربية والتعليم من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالتطوير في ضوء التوجهات الحديثة في الإدارة (كتوجه إعادة هندسة العمليات الإدارية).
- تفعيل القطاع الخاص في دعم المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، وتزويدها بمتطلبات التغيير لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لضمان نجاح عملية هندسة العمليات الإدارية في دوائر وأقسام المديرية.
- إعداد دليل شامل عن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات، ويوضح فيه كل ما يتعلق بالمفهوم، ومتطلبات تطبيقه وتوزيعه على جميع العاملين بالمديرية.

### الدراسات المقترحة

- تصور مقترح لإعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.
- تصور مقترح لتطوير المتطلبات التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع: الأردن.
- التركي، حسين حسين علي. (٢٠١٥). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. مجلة القراءة والمعرفة، مصر العدد (١٧٠)، ١١٧-١٤٣.
- الجابري، موزة بنت عبيد بن سعيد (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: سلطنة عمان.
- الحبيطي، قاسم محسن إبراهيم؛ ورمو، وحيد محمود. (٢٠١٠). استخدام الحاسوب في إعادة هندسة عملية اعداد الموازنة الشاملة : دراسة حالة. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل: العراق، ٣٢ (٩٩)، ١-٣٣.
- الداود، خالد بن عبد العزيز (٢٠٠٨). بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم العالي.رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- السيابي، رضية بنت علي (٢٠١١). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: سلطنة عمان.
- الطنيجي، سالم زايد خليفة (٢٠٠٩). نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة شئون اجتماعية، ٢٦، (١٠٢).
- العجمي، ميمونة بنت يوسف (٢٠١١) تطوير المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية: القاهرة.

الغبنوصي، سالم بن سليم (٢٠٠٩). معايير ترشيح القادة التربويين لبرامج التأهيل الإداري والإشرافي في سلطنة عمان: باستخدام أسلوب دلفاي. مجلة العلوم التربوية. (٤)، ١٩٩-

٢٢٩.

النخالة، نجلاء جمال فهمي (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في المديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

بوقرة (٢٠١٤)، إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية: دراسة وصفية فارقية لآراء الأساتذة ببعض ثانويات ولاية المسيلة، مجلة دراسات الجزائر، ع ٣٠.

عبد الهادي، أيمن جمال (٢٠٠٨). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة: غزة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

AbdEllatif,M., Farhan,M & Shehata,N. (2017). Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 1-22.

Abdi ,N, Zarei, B, Vaisy, J & Parvin, B. (2011). Innovation models and business process redesign. *International Business and Management* 3 (2), 147-152.

**Education through Strategic Information Management: The**

Ibezim, Nnenna & Obi,Chiaka( 2013): **Re-engineering University Nigerian Experience**.Scientific Research, pp 783 – 800.

Rao,L., Mansingh,G & Osei-Bryson,K. (2012). **uilding ontology based knowledge maps to assist business process re-engineering**. *Decision Support Systems*, 52, 577-589.