

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

"مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم

في محافظة الخليل"

**"A Proposal for Implementation of Business Processes reengineering  
at the Directorates of Education in Hebron Governorate"**

إعداد

عامر ابراهيم عمرو

إشراف

الدكتور محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2018

## إجازة الرسالة

مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل

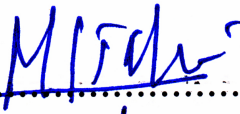
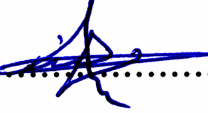

إعداد:

عامر عمرو

إشراف:

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الثلاثاء الموافق 2018/4/17م من لجنة المناقشة المدرجة  
أسماءهم وتواقيعهم:

- |   |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|
| .....  | (مشرفاً ورئيساً):  | 1- د. محمد الجعبري |
| .....  | (ممتحناً داخلياً): | 2- د. مهند الجعبري |
| .....  | (ممتحناً خارجياً): | 3- د. سمير الجمل   |

2018م

آية قرآنية

" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "

صدق الله العظيم

سورة طه آية (114)

# الإهداء

إلى بسملة الحياة وسر الوجود... أمي

إلى قدوتي وسندي في الحياة... أبي

إلى رفيقة دربي... زوجتي

إلى من أعشق لقاءهم... أولادي

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة.

بداية، أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور محمد الجعبري على ما قدمه لي من نصح وارشاد ومعلومات قيمة لإنجاز هذا البحث.

وإلى جميع أساتذة كلية الدراسات العليا بقسم إدارة الأعمال في جامعة الخليل على ما نهلته من علمهم الوفير.

كما واتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ممثلةً بمدراءها ورؤساء الأقسام وجميع العاملين فيها على ما قدموه من معلومات ومساعدة وحسن الضيافة والكرم لإنجاز هذا البحث

وختاماً الشكر لكل من سألهم وساعد في إتمام هذه الدراسة

## قائمة المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة
ث.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ح.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الرسوم التوضيحية
ز.....	قائمة الجداول
س.....	ملخص الدراسة

## الفصل الأول

2.....	1-1 المقدمة
3.....	2-1 مشكلة الدراسة:
6.....	3-1 أسئلة الدراسة:
6.....	4-1 أهداف الدراسة:
7.....	5-1 أهمية الدراسة:
7.....	6-1 حدود الدراسة:
9.....	7-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة

## الفصل الثاني

11.....	1-2 المحور الأول: مديرية التربية والتعليم العالي
11.....	1-1-2 تمهيد:
11.....	2-1-2 الوصف الوظيفي ومهام رؤساء الأقسام في المديریات:
17.....	3-1-2 الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم:
20.....	2-2 المحو الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

- 20 .....:تعريف العملية (Process) 1-2-2
- 21 .....:(Business Process) تعريف العمليات الإدارية 2-2-2
- 22 .....:تعريف إعادة هندسة العمليات 3-2-2
- 26 .....:التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات 4-2-2
- 27 .....:منهجيات إعادة هندسة العمليات 5-2-2
- 30 .....:إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي 6-2-2
- 32 .....:خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية 7-2-2
- 34 .....:المنظمة التي تحتاج لإعادة الهندسة 8-2-2
- 35 .....:مبررات إعادة الهندسة 9-2-2
- 36 .....:أهداف إعادة هندسة العمليات 10-2-2
- 38 .....:التغييرات الناتجة عن مشاريع إعادة هندسة العمليات 11-2-2
- 39 .....:الصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات 12-2-2
- 40 .....:فريق إعادة الهندسة 13-2-2
- 41 .....:تجارب ناجحة في إعادة هندسة العمليات 14-2-2
- 44 .....:الإطار العام لإعادة هندسة العمليات 3-2
- 44 .....:تمهيد 1-3-2
- 44 .....:رؤية و أهداف المنظمة 2-3-2
- 45 .....:التعرف على العمليات الحالية 3-3-2
- 47 .....:فهم العمليات الحالية 4-3-2
- 47 .....:دور تكنولوجيا المعلومات في الهندرة 5-3-2
- 49 .....:تصميم العمليات الجديدة 6-3-2
- 50 .....:التحسين المستمر على العمليات 7-3-2

52 .....:رموز نموذج العمليات الإدارية (BPMN) 8-3-2

### الفصل الثالث

56 ..... 1-3 تمهيد

56 ..... 2-3 تصميم الدراسة (Design of the Study)

56 ..... 3-3 منهجية جمع البيانات (Data Collection Methodology)

57 ..... 4-3 بيانات الدراسة

57 ..... 1-4-3 البيانات الثانوية (Secondary Data)

58 ..... 2-4-3 البيانات الأولية (Primary Data)

58 ..... 5-3 مجتمع الدراسة (Population of the Study)

58 ..... 1-5-3 مجتمع مكاتب التربية والتعليم:

58 ..... 2-5-3 مجتمع المدارس العاملة في نطاق المديرية الأربع:

59 ..... 6-3 عينة الدراسة:

59 ..... 1-6-3 عينة من مجتمع مديريات التربية:

59 ..... 2-6-3 عينة من المدارس العاملة في نطاق المديرية الأربع:

60 ..... 7-3 أداة الدراسة:

60 ..... 1-7-3 بناء أداة الدراسة:

60 ..... 2-7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

61 ..... 8-3 اجراءات تطبيق أداة الدراسة:

61 ..... 1-8-3 تمهيد:

63 ..... 2-8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات:

### الفصل الرابع



66	1-4 تمهيد:
66	2-4 عرض نتائج اسئلة الدراسة:
66	1-2-4 عرض نتائج السؤال الأول:
67	2-2-4 عرض نتائج السؤال الثاني:
69	3-2-4 عرض نتائج السؤال الثالث:
91	4-2-4 عرض نتائج السؤال الرابع:
93	5-2-4 عرض نتائج السؤال الخامس:
94	6-2-4 عرض نتائج السؤال السادس:

### الفصل الخامس

96	1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات:
96	1-1-5 تمهيد:
96	2-1-5 مناقشة نتائج السؤال الأول:
98	3-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:
98	4-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:
99	5-1-5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:
100	5-1-5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:
100	1-5-1-5 ارسال بريد بعد إعادة الهندسة:
102	2-5-1-5 طلب لوازم بعد إعادة الهندسة:
104	3-5-1-5 طلب اجازة بعد إعادة الهندسة:
106	4-5-1-5 طلب كتب بعد إعادة الهندسة:
108	5-5-1-5 عملية مالية بمبلغ 1000 شيكل أو أقل:
109	6-5-1-5 عملية مالية بمبلغ مالي بين 1001-3999 شيكل:

110	..... 7-5-1-5 عملية مالية بمبلغ 4000 شيكل أو أكثر:
111	..... 8-5-1-5 ميزات النموذج المقترح:
112	..... 9-5-1-5 معوقات تطبيق النموذج المقترح:
113	..... 10-5-1-5 المنهجية المقترحة لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام
113	..... 4-1-5 مناقشة نتائج السؤال السادس:
115	..... 2-5 التوصيات:
116	..... قائمة المصادر والمراجع:
116	..... المراجع العربية:
118	..... المراجع الأجنبية:
121	..... الملاحق

## قائمة الرسوم التوضيحية

- الشكل رقم ( 1 ): عملية مالية أقل أو يساوي 1000 شيكل قبل إعادة الهندسة..... 70
- الشكل رقم ( 2 ): عملية مالية بين 1000-3999 قبل إعادة الهندسة. .... 72
- الشكل رقم ( 3 ): عملية مالية 4000 شيكل أو أكثر قبل إعادة الهندسة. .... 75
- الشكل رقم ( 4 ): طلب أثاث قبل إعادة الهندسة. .... 79
- الشكل رقم ( 5 ): طلب اجازة قبل إعادة الهندسة. .... 82
- الشكل رقم ( 6 ): طلب كتب قبل إعادة الهندسة. .... 85
- الشكل رقم ( 7 ): ارسال بريد من و إلى مديرية التربية قبل إعادة الهندسة. .... 88
- الشكل رقم ( 8 ): ارسال بريد من وإلى المدرسة بعد إعادة الهندسة. .... 100
- الشكل رقم ( 9 ): طلب أثاث بعد إعادة الهندسة. .... 102
- الشكل رقم ( 10 ): طلب اجاز بعد إعادة الهندسة. .... 104
- الشكل رقم ( 11 ): طلب كتب بعد إعادة الهندسة. .... 106
- الشكل رقم ( 12 ): عملية مالية أقل أو يساوي 1000 شيكل بعد إعادة الهندسة. .... 108
- الشكل رقم ( 13 ): عملية مالية بين 1000-3999 بعد إعادة الهندسة. .... 109
- الشكل رقم ( 14 ): عملية مالية 4000 شيكل أو أكثر بعد إعادة الهندسة. .... 110

## قائمة الجداول

- جدول رقم ( 1 ) رموز نموذج العمليات الادارية ..... 53

## ملخص الدراسة

"مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل"

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم العمليات الإدارية الحالية لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ومن ثم تقديم مقترح لتطبيق إعادة الهندسة لأهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي وذلك لوصف العمليات الحالية واستكشاف التصميم الجديد للعمليات. واعتمد الباحث المنهج النوعي (Qualitative Method) في جمع البيانات حيث استخدم أداة الملاحظة غير المشاركة (Nonparticipant-Observation)، ومراجعة الوثائق ذات العلاقة، وإجراء المقابلات شبه المهيكلة (Semi- Structured Interviews).

تكونت الدراسة من مجتمعين دراسيين منفصلين وهما مجتمع رؤساء الأقسام الخمس المكون من 20 رئيس قسم وهي (قسم الشؤون المالية، قسم الشؤون الإدارية، قسم الكتب، قسم اللوازم، قسم الديوان) ، والمجتمع الثاني مجتمع الخبراء في العمليات الإدارية كونهم يتواصلون مع مديريات التربية والتعليم العالي من مديري وسكرتيري المدارس. أما عينة رؤساء الاقسام من مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل فكانت العينة قصدية وعددهم (15) رئيس قسم، وأما عينة الخبراء فكانت العينة قصدية وعددها (8) مدراء مدارس، و(5) سكرتارية.

وخلصت الدراسة إلى الخروج بالمقترح النهائي للتصميم الجديد للعمليات يمكن تطبيقه على العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل وبناءً على المقترح النهائي تم الخروج بعدة توصيات كان أهمها:

- 1- تطبيق النموذج المقترح على العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي.
- 2- ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم العالي بتوثيق جميع العمليات في مديرية التربية والتعليم من خلال عمل دليل إجرائي لما له من أهمية كبيرة على توحيد العمل والبحث العلمي في مجال إعادة هندسة العمليات.
- 3- التعاون بين المؤسسات الحكومية في برامج إعادة هندسة العمليات وفي مجال التكنولوجيا.

## **A Proposal for Implementation of Business Processes Reengineering at the Directorates of Education in Hebron Governorate**

The study aimed at identifying the most important current Business Processes at the Directorates of Higher Education in Hebron Governorate, and presenting a proposal to implement a business processes reengineering for the most important business processes.

To achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive exploratory method to describe the current processes and explore the new design. He also adopted the Qualitative Method in data collection: using the Nonparticipant-Observer instrument, reviewing relevant documents, and conducting semi-structured interviews.

The population of the study consisted of two separate groups. The First consists of 20 heads of the five departments (Finance, Administrative, Books, Supplies, and Secretariat) in the Directorates of Higher Education in Hebron governorate. The second group includes experts in business process since they communicate with principals and secretaries at educational offices. The sample of heads of departments is a purposive sample of (15) while the sample of the experts is a purposive sample of (8) school principals and (5) secretaries.

The study concluded that the final proposal for the new design of processes can be applied to the most important management processes in the education offices in Hebron governorate. The researcher based on the findings of this study presented some valuable recommendations:

1 – Implementation of the proposed model is a necessity.

2 – Documentation of all operations in the Directorate of Higher Education through the work of a procedural guide

3. Cooperation between governmental institutions in management processes and technology is highly important.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 حدود الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية للدراسة



## الفصل الأول

# "مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل"

### 1-1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر العديد من التغيرات على الساحة التربوية، والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والتي أدت إلى تغيير العديد من المفاهيم والثوابت التي كانت مستقرة في الاذهان لسنوات مضت، ولقد ترتب على ذلك العديد من المشكلات التي أدت إلى عدم القدرة على مواكبة التطورات وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها، فضلاً عن عدم القدرة على التكيف معها، مما أدى إلى عدم القدرة على تفسير هذه التغييرات والمستجدات. (الطراونة، خاطر، و طويقات، 2011).

وتواجه المنظمات اليوم عالماً يختلف كلياً عن العالم الذي كنا نعيشه من سنوات فقد برزت العديد من التحديات التي افرزتها متغيرات عديدة في عالم سريع التغير والتطور، ولعل العولمة والتطورات التكنولوجية الهائلة وظهور الإنترنت أصبحت تشكل أهم هذه التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم، مما دفع منظمات اليوم إلى ضرورة امتلاك رؤية حول كيفية الاستفادة من هذه التطورات التكنولوجية لما تتمتع به من دقة وسرعة (الصالح، 2013).

فبعد أن أطلق الكاتبان الامريكيان "مايكل هامر" و"جميس شامبي" مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (Reengineering The Corporation) عام 1992، كانت الرسالة الجوهرية للكاتبان بأن تنظيم عمل المنظمات يجب أن يتمحور حول عملياتها، وأي عمل لا يضيف قيمة للزبائن يجب التخلص منه، لا أن تقوم بتسريعه، لذا يتعين على الشركة إعادة

النظر في عملياتها من أجل تعظيم القيمة للزبائن، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة هندسة العمليات 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 في عالم اليوم. (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016).

ومن هنا بدأت الشركات الكبرى في العالم بإعادة هندسة عملياتها، وظهرت الكثير من التجارب الناجحة في دول العالم المتقدمة، مما أدى إلى خفض التكاليف وزيادة الأداء بشكل استثنائي وتوفير الوقت والجهد (Hammer & Champy, 2005)، إلا أن هذا المفهوم لم يتوقف عند الشركات الكبرى بل أصبح المفتاح الذي يتوجب على كل منظمة امتلاكه، والأداة الأكثر شعبية للتعامل مع التغييرات السريعة في عالم الأعمال والتكنولوجيا (Hesson & Al-ameed, 2007).

ويؤكد (Fragoso, 2015) أن العديد من الحكومات في الدول المتقدمة بدأت بتغيير طرق تقديم الخدمات للمواطنين من خلال الإدارات العامة الجديدة التي اعتمدت على إعادة الهندسة وإعادة الاختراع، حيث يشير غانم (2011) أن إعادة الاختراع هو استبدال المنظمات البيروقراطية بمنظمات ونظم عامة تبتكر عادة، وتحسن باستمرار نوعيتها دون أن تدفع من الخارج، وأنها تعني خلق قطاع عام مبني فيه دافع التحسين وهو ما يسميه البعض "النظام الذاتي الجديد".

## 2-1 مشكلة الدراسة:

بدأت الحكومات العالمية تتسابق على تطوير المؤسسات التربوية ابتداءً من الوزارات مروراً بالإدارات التعليمية فالإدارات المدرسية، فظهور مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل

المؤسسي، وهذا دفع الإدارات الحديثة إلى الأخذ بها لما لها من أهمية في أحداث التنمية الإدارية وإيجاد تنظيمات إدارية قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات والمستجدات المحيطة. (الحشاش، 2014).

ومما لا شك فيه أن مديريات التربية والتعليم العالي هي حلقة الوصل بين وزارة التربية والتعليم والمدارس، فهي أنموذج مصغر لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية والفنية (الحشاش، 2014)، حيث أكدت النخالة (2015) أن مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين هي الرديف الأساسي لوزارة التربية والتعليم والتي تعتبر من المؤسسات التربوية الأساسية في العملية التربوية، وعليه ينبغي أن يتم الاهتمام بها وتحسينها والارتقاء بها لما تقوم به من دور القيادة في مختلف مراحل التطوير والتغيير والتجديد التربوي.

إلا أن تطبيق مدخل اداري حديث مثل مدخل إعادة هندسة العمليات يحتاج دائماً إلى إدارة تمتلك الإرادة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، حيث أكد (Hammer & Champy, 2005) أن الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات موجودة دائماً إلا أن الإرادة ليست موجودة لفعل ذلك.

وحتى تتوفر الإرادة يجب على مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل مواكبة التحديات والتغيرات المحيطة لتلبية مطالب اصحاب المصالح وتقديم الخدمات بجودة عالية، وبتكاليف أقل، وبسرعة أكبر، فعليها أن تخوض تغييراً شاملاً وجذرياً للعمليات، فقد أوصى العديد من الباحثين إلى ضرورة تبني المؤسسات التربوية بما فيها مديريات التربية والتعليم العالي لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة الطراونة، خاطر، وطويقات (2011)، ودراسة النخالة (2015)، ودراسة الفوزان (2013)، ومما لا شك فيه أن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات

الإدارية في مكاتب مديريات التربية والتعليم أصبح حاجة ملحة، للنهوض بالعملية التعليمية (الفوزان، 2013).

فقد أكدت دراسة النخالة (2015) أن هناك تداخل في المهام لدى بعض رؤساء الأقسام في مديريات التربية، وأن هناك بطء في أداء المعاملات الخاصة بالمستخدمين وضياع الأوراق الرسمية الخاصة بهم. كما أكدت دراسة الفوزان (2013) وجود مشكلات تتعلق بالعمليات الإدارية في مكاتب مديريات التربية والتعليم ورأت ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم لمسايرة التحولات الكبيرة في المداخل الإدارية الحديثة، وتحقيق الجودة، والوصول إلى معدلات عالية في الأداء والإنتاج، وضرورة الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها.

وفي ضوء الدراسات السابقة والتي أشارت إلى دور وأهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير العمل الإداري، تتبع أهمية ودور تطبيق مدخل إداري حديث مثل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن خلال ملاحظات الباحث وإطلاعه على ممارسات سير العمل في العديد من أقسام مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، وإطلاعه على قواعد البيانات والوثائق المؤرشفة فيها، والمقابلات التي أجراها مع العديد من أصحاب المصالح في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، وعدد من مديرو المدارس وموظفو قسم السكرتاريا، وجد الباحث أن هناك مشاكل في أداء المهام وبطء في تقديم الخدمات مما يسبب تأخر في إنجاز العمل وهدرًا كبيراً للوقت. وبناءً عليه فإن الباحث يرغب في تقديم مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

### 3-1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي من أجل تشخيص واقع العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ومن ثم عمل مقترح لإعادة هندسة هذه العمليات:

ما هو المقترح الملائم لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل؟ وينبثق عنه الأسئلة الآتية:

- ما هي رؤية (Vision) واهداف (Objectives) مديريات التربية في محافظة الخليل وهل تحتاج هذه الرؤية والأهداف إلى تحديث؟
- ما هي أهم العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة في مديريات التربية في محافظة الخليل؟
- ما هو التصميم الحالي لأهم العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة في مديريات التربية في محافظة الخليل؟
- ما هي التكنولوجيا المتوفرة التي يمكن استخدامها في التصميم الجديد للعمليات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
- ما هو التصميم الجديد لأهم العمليات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
- كيف سيتم عمل تحسين مستمر للعمليات بعد إعادة هندستها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

### 4-1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم العمليات الادارية الحالية لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل والتي تقدم لمدير وسكرتير المدرسة.

- وضع تصميم جديد لأهم العمليات في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل

### **5-1 أهمية الدراسة:**

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تطبيق منهج إداري حديث لتطوير العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وذلك من خلال تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من كونها الأولى على حد علم الباحث على مستوى الضفة الغربية.

أما الأهمية العملية للدراسة فتتبع من أنها تساعد القائمين على مديريات التربية والتعليم العالي التعرف إلى مواطن الضعف والقوة في العمليات التي تقدمها مديريات التربية والتعليم العالي للجمهور، كما تستمد الدراسة أهميتها من الفائدة المتوقعة التي يمكن أن تنعكس على مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل إذا ما تم الأخذ بنتائج هذه الدراسة وانعكاس ذلك على مجتمع الدراسة وإذا ما تم تطبيق نتائجها على باقي مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين، كما أن الدراسة تساعد مديريات التربية والتعليم العالي في توثيق العمليات التي سيتم إعادة هندستها في هذه الدراسة.

### **6-1 حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:**

يقتصر موضوع هذه الدراسة على عمل مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية للعمليات التي تقدم لمديري وسكرتيري المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

### **الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على الخبراء في أهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وقد تم تصنيفهم من قبل الباحث إلى :

1- خبراء بحكم الخبرة العملية داخل مديريات التربية والتعليم العالي: وهم رؤساء الأقسام

الحاليين في الأقسام ذات العلاقة بموضوع البحث وهي الأقسام التي تمارس أهم

العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وهذه الأقسام

هي (قسم الديوان، قسم الكتب، قسم اللوازم، قسم الشؤون الإدارية، قسم المالية).

2- خبراء بحكم الخبرة العملية من خارج مديريات التربية والتعليم العالي: وهم مديرو

المدارس من ذوي الخبرة في العمل الإداري، وموظفو السكرتارية من ذوي الخبرة في

العمل الإداري.

### **الحدود المكانية:**

تشمل أربع مديريات تربية في محافظة الخليل وهي مديرية تربية شمال الخليل، مديرية تربية

الوسط، مديرية تربية الجنوب، مديرية تربية يطا.

### **الحدود الزمانية**

تقتصر هذه الدراسة على عامي 2017-2018

## 7-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة

**العمليات الإدارية (Business Processes):** وهي الطريقة التي يتم فيها سير العمل العمليات في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل في الأقسام ذات العلاقة بموضوع البحث.

**إعادة هندسة العمليات الإدارية:** أسلوب إداري لإحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية لمديرية التربية والتعليم العالي ذات الصلة بمدراء المدارس وموظفي السكرتاريا بشكل مباشر، بهدف احداث تحسين فائق وسريع في عوامل النجاح الحاسمة (الوقت والجهد والتكلفة) بما يتوافق مع رؤية وزارة التربية والتعليم وبما يحقق اهدافها المنشودة.

**مديرية التربية والتعليم العالي:** هي المستوى الإداري الثاني في وزارة التربية والتعليم يرأسها مدير التربية وتساعد طواقم إدارية وفنية تشرف على ادارة المدارس التي تقع ضمن منطقة جغرافية محددة.

**المدارس:** وهي المستوى الثالث في وزارة التربية والتعليم يرأسها مدير المدرسة يسانده عدد من الموظفين الإداريين والمعلمين وتشمل المدارس الحكومية فقط، وقد تكون المدارس للذكور، أو للإناث، أو أن تكون مختلطة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مديريات التربية والتعليم العالي

المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات

المحور الثالث: الإطار العام لإعادة هندسة العمليات

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1-2 المحور الأول: مديرية التربية والتعليم العالي

##### 1-1-2 تمهيد:

تقسم وزارة التربية والتعليم إلى ثلاث مستويات إدارية، المستوى الأول وهي وزارة التربية والتعليم ويرأسها وزير التربية والتعليم وتقع على عاتقها مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره، أما المستوى الثاني والمتمثل بمديريات التربية والتعليم العالي ويرأسها مدير التربية والتعليم وتتكون من مجموعة من الأقسام الإدارية والفنية تعتبر مسؤولة عن مجموعة من المدارس التي تقع ضمن منطقة جغرافية معينة، أما المستوى الثالث والمتمثل في المدارس الحكومية والتي يديرها مدير المدرسة ويقع على عاتقه إدارة المدرسة التي يعمل بها مجموعة من المعلمين والإداريين. (موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

##### 2-1-2 الوصف الوظيفي ومهام رؤساء الأقسام في المديريات:

ومن خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم العالي والاطلاع على الوصف الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم والمهام الملقاة على عاتق كل قسم سيقوم الباحث بعرض لأهم الأقسام في مديرية التربية والتعليم العالي وعرض أهم المهام لكل قسم، وهذه الأقسام وهي: (وزارة التربية والتعليم، 2017)

##### 1-2-1-2 قسم الشؤون الإدارية:

وهو قسم يقع تحت مسؤولية الدائرة الإدارية، ومن أهم مسؤوليات هذا القسم إدارة ومتابعة عمليات التعيين وعمليات التنقلات وإدارة عمليات الإجازات والمغادرات للموظفين ورواتب

الموظفين ومتابعة ملفات الموظفين الإداريين والمعلمين في المديرية وحفظ هذه الملفات وترتيبها وكل ما يهم الموظف داخل المديرية وخارجها من شؤون إدارية.

#### **2-2-1-2 قسم الشؤون المالية:**

هذا القسم يقع تحت مسؤولية الدائرة الإدارية ومن أهم العمليات التي يقوم بها هذا القسم عمليات القبض والصرف الخاصة بالمديرية والمدارس التابعة لها، وهذه العمليات تشمل التأكد من صحة الفواتير وتدقيقها والتأكد من تطبيق التعليمات المالية قبل صرف المبالغ التي تطلبها المدارس لتغطية تكاليفها، وتزويد المدارس بالشيكات اللازمة لتغطية هذه المصاريف، وتزويد المدارس بالسلف النقدية اللازمة لتغطية تكاليف الخطة السنوية.

#### **2-2-1-3 قسم المتابعة والميدان:**

وهو قسم تابع للدائرة الإدارية ومن أهم عمليات هذا القسم هي الإعلان عن الشواغر الإدارية ومدراء المدارس، والمشاركة في لجان مقابلات مدراء المدارس وتحديد احتياجات الإدارة المدرسية ومتابعة الخطط الاستراتيجية السنوية للمدارس، وتقييم الإدارات المدرسية وهو القسم المسؤول إدارياً عن مدير المدرسة.

#### **2-2-1-4 قسم اللوازم:**

هو قسم تابع للدائرة الإدارية لمديرية التربية، ومن أهم العمليات التي يقوم بها هذا القسم متابعة احتياجات المديرية والمدرسة من الأموال المنقولة وتشمل أثاث وأجهزة ومواد مختبر ، كما يقوم قسم اللوازم بمطابقة سجلات المدارس مع سجلات المديرية للتأكد من تطابق الأرصدة

وتسجيل وحفظ المستندات الخاصة بالأثاث والأجهزة في السجلات الخاصة بقسم اللوازم في مديرية التربية.

#### 2-1-2-5 قسم الأبنية:

وهو قسم تابع للدائرة الإدارية وأهم عمليات هذا القسم تحديد احتياجات المديرية من الأبنية المدرسية من خلال بناء أبنية جديدة أو اضافة على الأبنية القديمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، كما يقوم هذا القسم بمتابعة عمليات صيانة الأبنية المدرسية وتحديد أهم المخاطر المتواجدة في الأبنية المدرسية والعمل على اصلاحها.

#### 2-1-2-6 قسم الكتب والمطبوعات:

وهو قسم تابع للدائرة الإدارية في مديرية التربية ومن أهم العمليات التي يقوم بها هذا القسم تحديد احتياجات المدارس من كتب ومطبوعات والوسائل التعليمية، ومتابعة تطبيق المدرسة للتعليمات الخاصة بالكتب والمطبوعات من حفظ للكتب واتلافها حسب النسب المحددة من قبل المديرية، والتأكد من مطابقة السجلات الخاصة بالكتب المدرسية مع سجلات المديرية.

#### 2-1-2-7 قسم التقنيات والحاسوب:

وهو قسم تابع للدائرة الإدارية في مديرية التربية، ومن أهم مهام هذا القسم متابعة الأمور التقنية والتكنولوجية في المديرية والمدرسة من صيانة الشبكات والأجهزة و متابعة عمل البرامج داخل المديرية.

## 2-1-2-8 قسم التعليم العام:

وهو قسم تابع للدائرة الفنية لمديرية التربية والتعليم العالي، ومن أهم مسؤوليات هذا القسم متابعة التشكيلات المدرسية في المدارس ومتابعة تطبيق الأنظمة الواردة من وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الإدارات المدرسية، ويقوم هذا القسم بدراسة قضايا الطلبة ومعالجتها ومتابعة تعليمات انتقال الطلاب بين المدارس وتطبيق تعليمات النجاح والرسوب والإكمال.

## 2-1-2-9 قسم التخطيط:

وهو قسم تابع مباشرة لمدير التربية والتعليم العالي في المديرية، ومن أهم مهام هذا القسم إعداد التشكيلات المدرسية بالتنسيق مع قسم التعليم العام، وجمع المعلومات الكمية والنوعية من إحصاءات وبيانات ومعلومات عن النظام التربوي، وإعداد الدراسات والتقارير ذات العلاقة بالنظام التربوي بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم.

## 2-1-2-10 قسم الديوان:

وهو قسم تابع لمدير التربية والتعليم العالي في المديرية ويعتبر حلقة الوصل بين المديرية والبيئة الخارجية حيث يقوم قسم الديوان بمتابعة البريد الوارد والصادر من المديرية ومتابعة حركة المركبات التابعة لمديرية التربية والتعليم العالي كما يقوم هذا القسم بتسجيل وختم وحفظ جميع المراسلات الصادرة والواردة من وإلى مديرية التربية والتعليم العالي، كما ويقوم بتوزيع البريد الصادر إلى المدارس والمؤسسات الأخرى.

## 2-1-2-11 قسم الرقابة:

وهو قسم تابع مباشرة لمدير التربية والتعليم العالي في المديرية، ومن أهم مهام هذا القسم التأكد من الالتزام بالسياسات المالية والإدارية وأي تعليمات أخرى خاصة بالمديرية من خلال القيام بزيارات دورية للمدارس لمتابعة الأعمال الإدارية في المدرسة وتفقد الأبنية المدرسية ومرافقها ومتابعة دوام الإداريين خلال العطل المدرسية وإعداد التقارير اللازمة.

## 2-1-2-12 قسم الامتحانات:

وهو قسم تابع للدائرة الفنية لمديرية التربية والتعليم العالي، ومن أهم مهام هذا القسم اصدار وتصديق الشهادات وتنفيذ الامتحانات بأنواعها في المديرية كما ويقوم بالعمل على تجهيز جميع الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الامتحانات من قاعات ومراقبين ومراكز التصحيح الخ.

## 2-1-2-13 قسم التدريب والإشراف:

وهو قسم تابع للدائرة الفنية لمديرية التربية والتعليم العالي، ويهدف الى تطوير العملية التربوية والتعليمية ومن أهم مهام هذا القسم متابعة المشرفين التربويين والتخطيط للدورات التدريبية وورش العمل وفق احتياجات المعلمين والقيام بزيارات ميدانية للمعلمين في المدارس لمتابعة ادائهم.

## 2-1-2-14 قسم الأنشطة الطلابية:

وهو قسم تابع للدائرة الفنية لمديرية التربية والتعليم العالي وهو المسؤول عن متابعة جميع الأنشطة الطلابية في المديرية الثقافية والعلمية والموسيقية والتقنية والرياضية والاجتماعية والكشفية والفعاليات الختامية من مهرجانات ومعارض.

## 15-2-1-2 قسم الصحة المدرسية:

وهو قسم تابع للدائرة الفنية في مديرية التربية والتعليم العالي، وهو القسم الذي يتابع المشاكل الصحية وتقديم الخدمات العلاجية من تطعيمات وفحوصات ومتابعة الحالات المرضية بالتعاون مع المؤسسات الصحية.

## 16-2-1-2 قسم التربية الخاصة والارشاد:

وهو قسم تابع للدائرة الفنية في المديرية، ويعمل على متابعة المشاكل الطلابية وحاجاتهم والعمل على ايجاد طرق لعلاجها.

## 17-2-1-2 قسم العلاقات العامة:

وهو قسم الذي يتابع جميع فعاليات ونشاطات المديرية وتوثيقها وتزويد وسائل الاعلام المختلفة بها، ويقوم بإعداد الخطط والحملات الاعلامية، وفتح آفاق التعاون مع المؤسسات المحلية ورجالات المجتمع المحلي لدعم مديرية التربية والتعليم العالي.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن مهام رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم العالي بالدرجة الأولى موجهة نحو خدمة المدرسة ومتابعة احتياجاتها كون مديرية التربية هي المستوى الثاني في وزارة التربية والتعليم والتي تشرف على المستوى الثالث والأخير وهي المدرسة، حيث تعتبر المديرية المزود الرئيس والأول للموارد التي تحتاجها المدرسة مثل المال والكتب واللوازم، كما تعتبر مديرية التربية والتعليم العالي المسؤول المباشر إدارياً وفنياً والرقيب المباشر على أداء المدارس التي تقع في المجال الجغرافي الخاضع لمديرية التربية حيث يعتبر

رؤساء الأقسام هم المسؤول المباشر عن تطبيق الأنظمة والتعليمات التي تصدر عن وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم العالي.

### 3-1-2 الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم:

من خلال اطلاع الباحث على الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (2017-2022) تبين

للباحث أن رؤية القطاع التعليمي هي:

"مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر"

أما رؤية وزارة التربية والتعليم بشكل عام فهي:

"تهيئة إنسان فلسطيني يعتز بدينه وقوميته ووطنه وثقافته العربية والإسلامية، ويسهم في نهضة مجتمعه، ويسعى للمعرفة والإبداع، ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي وقادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية ومنفتح على الثقافات والأسواق الإقليمية والعالمية وقادر على بناء مجتمع يقوم على المساواة بين الجنسين والتمسك بالقيم الإنسانية والتسامح الديني، والنهوض بنظام التعليم الذي يتميز ب: سهولة الالتحاق به، وتنوع برامجه، وتعدد مستوياته ومرونته، وكفاءته، وفاعليته، واستدامته، واستجابته للاحتياجات المحلية، وجودته." (موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

أما الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (2017-2022) فهي ثلاثة أهداف:

- ضمان التحاق آمن وعادل في التعليم على مستويات النظام جميعها.
- تطوير اساليب وبيئة تعليم وتعلم متمحورة حول الطالب.



- تعزيز المساءلة والقيادة المبنية على النتائج، والحوكمة والإدارة.

أن وزارة التربية والتعليم ترى في خطتها الاستراتيجية أن هناك معوقات لتنفيذ خطتها وبالتحديد الهدف الثالث منها ومن أهم هذه المعوقات :

- تفويض الصلاحيات للإدارات الميدانية (المديريات والمدارس) بما يحقق أهداف الخطة بكفاءة وفعالية، ما زالت تراوح مكانها بسبب غياب السياسات الواضحة لتفويض الصلاحيات على كافة المستويات وتقييد صلاحيات مدير المدرسة في تنفيذ العديد من الشؤون الإدارية في مدارسهم.

- تدخل الإدارات العامة في شؤون إدارية من صلب عمل مديريات التربية والتعليم العالي.  
- قلة استثمار الخبرات الفنية الغنية والمتراكمة لدى مدراء المدارس ورؤساء أقسام المديرية.  
وترى أنه يمكن تجاوز ذلك من خلال إقرار سياسة ناظمة لتفويض الصلاحيات والزام كل مديرية تربية وتعليم بتشكيل فريق فاعل يكون مسؤولاً بشكل مباشر عن التطوير في المديرية.

وتقترح وزارة التربية والتعليم في خطتها الاستراتيجية عدد من المقترحات لتحسين تنفيذ أهدافها ومنها:

- توحيد الأنظمة المحوسبة في الوزارة، لزيادة نسبة الوثوقية في البيانات، وتدارك الخلل الموجود حالياً.

- الحوكمة الإلكترونية (العمل نحو التوجه للوزارة الإلكترونية)، لتحقيق تكامل على المستوى الوطني.

- اعتماد اليات عمل واضحة لتعزيز اللامركزية، ومراجعة الأوصاف الوظيفية.

- تقديم الخدمات بشكل إلكتروني (تسجيل الطلبة في الصف الأول إلكترونياً بالشراكة والتقاطع مع وزارة الداخلية).
- استكمال الخدمات الإلكترونية مع الوزارات الأخرى. لتقليل الجهد والوقت اللازم.
- تعديل الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية للوزارة والمؤسسات التابعة لها بما ينسجم ويحقق أهداف الخطة الاستراتيجية، من خلال تعديل هيكلية مديرية التربية والتعليم العالي، وتعديل ما يجب تعديله لزيادة الكفاءة، ورفع درجة المساءلة، وإعداد خطط توعوية لتعزيز اللامركزية في المديريات.
- تطوير أدلة وإجراءات العمل الإداري والمالي والفني وآليات المتابعة على كافة المستويات اللامركزية، من خلال تدريب الأفراد على تطبيق اللامركزية وتحمل المسؤولية
- استكمال حوسبة النظم الإدارية والمالية والعمل على تكاملها بما ينسجم مع التوجهات في الحكومة الإلكترونية
- ربط قواعد البيانات في سعي نحو توحيدها. (موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2018)

## 2-2 المحو الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

### 1-2-2 تعريف العملية (Process):

وقد عرفها دامج ودامج (Damij & Damij, 2014,p19) (Damij & Damij, 2014) بأنها "مجموعة منطقية، ذات صلة، متسلسلة (متصلة) من الأنشطة التي تأخذ مدخلات من مورد، وتضيف قيمة لها، وتنتج مخرجات للزبائن".

أما موهبترا فيعرفها على أنها "طريقة عمل شيء يتكون من عدة مهام" (Mohapatra,2014,p250).

في حين عرفها دافينبورت على أنها "ترتيب محدد لنشاطات العمل عبر الزمان والمكان مع بداية ونهاية ومدخلات ومخرجات محددة بوضوح". (Davenport,1993,p5)

أما الصيرفي فيعرف العمليات بأنها "مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك" (الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، 2006، صفحة 15)

وفي السياق ذاته قسم ميشيل بورتر العمليات إلى نوعين هما (Harmon,2007) :

- عمليات أساسية (Core Processes): وهي العمليات التي تولد المنتجات والخدمات للزبائن.

- عمليات داعمة (Support Processes): وهي العمليات التي لا تضيف قيمة للزبائن ولكنها ضرورية لتأكيد استمرارية العمليات الجوهرية إلى نهايتها.

أما دامج ودامج (Damij & Damij, 2014) فقد قسما العمليات إلى ثلاثة أنواع:

- عمليات أساسية (Core Processes): وهي التي تهتم بإرضاء الزبائن الخارجيين (External Customers).

- عمليات داعمة (Support Processes): وهي العمليات التي تهتم بإرضاء الزبائن الداخليين (Internal Customers).

- عمليات إدارية (Management Processes): وهي العمليات التي تهتم في إدارة العمليات الجوهرية والداعمة.

ويرى الباحث أن العملية هي مجموعة من المهام المتتابعة المتصلة تحول المدخلات الى مخرجات ضمن ترتيب معين من أجل تحقيق هدف معين.

### 2-2-2 تعريف العمليات الإدارية (Business Process):

تعرف العمليات الإدارية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تأخذ واحد أو أكثر من المدخلات وتخلق منها مخرجات ذات قيمة للزبون.

وعرفها دامج ودامج (Damij & Damij, 2014) على أنها العمليات المختلفة التي تتم داخل مختلف أنواع المنظمات التي تهدف إلى خلق مخرجات يتم إنتاجها لخدمة الزبائن.

بينما عرفها دافنبورت (Davenport, 1993) بأنها الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل.

ويرى دامج ودامج (Damij & Damij, 2014) أن العمليات الإدارية (Business Process) هي جميع أنواع العمليات التي يتم إجراؤها في جميع أنواع المنظمات التي تهدف إلى خلق مخرجات تقدم خدمة لاحتياجات الزبائن، ومثال هذه العمليات:

- عمليات يتم تنفيذها في الشركات لخدمة متطلبات الزبائن.

- عمليات حكومية التي تنفذ من قبل الحكومة لخدمة احتياجات المواطنين.
- العمليات الصحية والتي تنفذ في المستشفيات والعيادات والمستوصفات التي تقدم الرعاية الصحية للمرضى.

ويرى الباحث أن معظم الدراسات والأدبيات العربية السابقة أطلقت تسمية "العمليات الإدارية" على المصطلح الأجنبي (Business Process) ولو أن الترجمة لم تكن حرفية للمصطلح، إلا أن الدراسات العربية كانت تعني بالعمليات الإدارية هي الطريقة التي يتم فيها العمل، ولم تكن تعني بها مصطلح (Management Process)، ويؤكد ذلك ترجمة الدراسات العربية لتعريف هامر وشامبي لإعادة هندسة العمليات حين استخدمت الدراسات العربية مصطلح العمليات الإدارية كترجمة لمصطلح (Business Process) المذكور بالتعريف، بالرغم من أن هامر وشامبي لم يقصدا (Management Process) عندما ذكرا مصطلح (Business Process).

### 3-2-2 تعريف إعادة هندسة العمليات:

تعد إعادة هندسة العمليات من أهم المداخل الإدارية الحديثة والتي نشأت من علم الإدارة وعلم الحاسوب، إذ ظهر هذا المفهوم في أوائل التسعينيات من القرن الماضي عندما أطلق هامر وشامبي كتاباً بعنوان "إعادة هندسة الشركة" ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم بالانتشار.

تحدث هامر وشامبي في هذا الكتاب عن مبدأ تقسيم العمل (Division of Labor) وأكدوا أن هذه الطريقة القديمة في أداء العمل لم تعد تعمل بعد الآن ، وأن الشركات ليس من الضروري أن تقوم بتنظيم العمل حول مبدأ تقسيم العمل بل عليها تنظيم العمل حول العمليات، وأن على الشركات التي ترغب في الخروج من المعضلة التي ترتبط بالأعمال إعادة النظر إلى

عملياتها. ومن هنا انطلق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية عند هامر وشامبي والذي ببساطة أطلقا عليه تعريف "البداية من جديد" ولكن ليس اصلاح ما هو موجود حالياً أو إجراء تغييرات تدريجية، بل أن نطرح على أنفسنا سؤال مهم "إذا كنت سأعيد بناء هذه الشركة اليوم بناءً على التكنولوجيا الموجودة حالياً كيف ستكون الشركة؟" ومن هنا انطلق المفهوم. فقد عرف هامر وشامبي إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها : "إعادة التفكير الأساسية وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (Hammer & Champy, 2005)

وقد عرف روبسون وأولاه عملية إعادة هندسة العمليات على النحو التالي: "إن استعراض أساليب العمل هو إنشاء عمليات تجارية جديدة تماماً وأكثر فعالية ، دون مراعاة لما حدث قبل ذلك". (Robson & Ullah, 1996)

أما دافنبورت فقد عرف إعادة هندسة العمليات بأنها تصورات جديدة لاستراتيجيات العمل والتصميم الحقيقي لنشاطات العمليات وتطبيق التغييرات في جميع الأبعاد التكنولوجية والبشرية والتنظيمية المعقدة. (Davenport, 1993)

في حين عرفها ديسلر بأنها إعادة تصميم العمليات وعادةً ما تكون من خلال دمج خطوات يستخدم فيها فريق عمل صغير من مراكز وظيفية متعددة تكنولوجيا المعلومات لأداء عمل كان سابقاً يتم عن طريق سلسلة من الدوائر أو الأقسام. (Dessler, 2015)

فيما عرف الحميدي وآخرون إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ". (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016).

أما مانجانيلي وكليين فقد عرفا إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التصميم الفائق والجذري في عمليات الأعمال الاستراتيجية ذات القيمة المضافة والأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعمها للتحسين الأفضل في تدفقات العمل والإنتاجية في المنظمة (Manganelli & Klein, 1994)

ويرى الحمادي (1999) أن تعريف إعادة هندسة العمليات يتضمن أربع نقاط أساسية وهي:

### أساسية (Fundamental):

يعني أن على أصحاب المنظمات طرح الأسئلة حول منظماتهم، لماذا يقومون بهذا العمل؟ ولماذا نقوم به بهذه الطريقة؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟. إن طرح هذه الأسئلة الأساسية يجبر الناس على النظر إلى القواعد والافتراضات الضمنية التي تكمن وراء الطريقة التي يقومون بها بأعمالهم. وكثيرا ما تكون هذه القواعد عتيقة أو خاطئة أو غير ملائمة.

### جذرية (Radical):

هي كلمة مستمدة من الكلمة اللاتينية "Radix"، بمعنى "الجذر". إن إعادة التصميم الراديكالية تعني الوصول إلى جذر الأشياء: وعدم إجراء تغييرات سطحية أو بسيطة أو التغلب على ما هو موجود بالفعل، بل التخلص من القديم. في إعادة هندسة، إعادة تصميم جذري يعني تجاهل كل الهياكل والإجراءات القائمة وابتكار طرق جديدة تماما لإنجاز العمل. إعادة الهندسة هي حول إعادة اختراع الأعمال - وليس تحسين الأعمال أو تعديل الأعمال.

## هائلة ( Dramatic )

إعادة الهندسة لا تهدف إلى التحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في الأداء. فإذا كانت المنظمات تراجعت بنسبة 10% عما كانت عليه، أو ارتفعت تكاليفها 10%، أو انخفضت جودتها بنسبة 10%، أو كان أداء خدمات العملاء يحتاج إلى دفعة بنسبة 10%، فإن المنظمات لا تحتاج إلى إعادة هندسة، بل ينبغي أن يتم إعادة الهندسة عندما تكون هناك حاجة لتفجير ثقيل في أداء المنظمة.

## العمليات ( Processes ):

والكلمة الرئيسية الرابعة هي العمليات. فعلى الرغم من أن هذه الكلمة هي الأكثر أهمية في تعريفنا، بل هي الكلمة التي تشكل المعضلة الأكبر لمدراء الشركات. فجل تركيزهم ينصب على المهام، وعلى الوظائف، وعلى الناس، وعلى الهياكل، ولكن ليس على العمليات.

وبناءً على ما ورد من تعريفات يرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات هي تكامل بين التطوير الفائق على العمليات والتحسين المستمر عليها وهي مرتبطة ببعضها البعض، وهو منهج يشمل كافة أنواع العمليات في المنظمة ولا يقتصر على نوع معين من المؤسسات، وهي عبارة عن سلسلة مترابطة من الإجراءات تبدأ بإعادة التفكير الأساسية في العمليات بهدف فهمها والتعرف على أهم هذه العمليات، ومن ثم تحديد التكنولوجيا التي يمكن استخدامها في التصميم الجديد للعمليات ومن ثم يأتي دور بناء العمليات من جديد بهدف احداث قفزة فائقة في أداء المنظمة، ومن ثم يأتي دور مداخل التحسين المستمر والدائم على العمليات بهدف إصلاح الثغرات التي ستظهر في المستقبل.



## 4-2-2 التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات:

بدأ نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بنشر ورقتين معروفتين. واحدة منهم من قبل هامر بعنوان "إعادة هندسة العمل: لا للأتمتة، أوبليتريت" والأخرى من قبل دافنبورت وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات الأعمال" في عام 1990. ومنذ ذلك الحين تم نشر العديد من الأوراق والكتب المثيرة للاهتمام من قبل مؤلفين مختلفين، ومن أهمها كتاب هامر وشامبي "إعادة هندسة المنظمة، بيان لثورة الأعمال" المنشور في عام 1993. وقد أعيد نشر هذا الكتاب في عام 2003 وأصبح أكثر الكتب مبيعا في الولايات المتحدة الأمريكية، مما يعطي إشارة واضحة إلى أن هذا المدخل الإداري لا يزال يستخدم على نطاق واسع وشعبية بين الممارسين والأكاديميين. والثاني هو الكتاب الذي نشره روبسون وأولاه في عام 1996 بعنوان "دليل عملي لإعادة هندسة العمليات الإدارية" (Damij & Damij, 2014).

وأكد عدد كبير من المدراء التنفيذيين في الشركات العالمية خلال التسعينات أن الشركات والمنظمات المختلفة قامت بإعادة الهندسة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، و أن مجموع ما أنفقته الشركات الأمريكية في مشاريع إعادة الهندسة قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي. (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016).

ويشير الحميدي وآخررون (2016) أن المتابع للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال يلاحظ أن الهندرة وردت تحت عدد من المسميات مثل الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، الهندسة ولكن تختلف في الترجمة، كما وردت تحت عدد من التعريفات تختلف اختلافا جزئيا في صياغتها، ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها ومن تلك

التعريفات " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة.

أما دافنبورت (Davenport, 1993) فقد اطلق عليها عدة تسميات وهي "إعادة تصميم العمليات"، "إعادة هندسة العمليات"، "ابتكار عمليات الأعمال"، بينما اطلق الباحث على إعادة هندسة العمليات الادارية مسمى "إعادة بناء العمليات الإدارية" Business Processes Rebuilding ."

### 5-2-2 منهجيات إعادة هندسة العمليات:

ذكرت المراجع والدراسات السابقة العديد من المنهجيات المتبعة في إعادة هندسة العمليات التي اتخذت في العديد من الشركات، سيقوم الباحث بذكر أهم هذه المنهجيات وهي:

#### منهجية هامر وشامبي (Hammer & Champy):

- وصف المشروع والوضع الحالي للأعمال وتوضيح الرؤية للموظفين وتحديد العمليات واختيار العمليات التي تعطي أكبر قيمة للمنظمة
- فهم العمليات الحالية
- إعادة تصميم العمليات من خلال الإبداع في التصميم
- تطبيق العمليات التي تم إعادة تصميمها (Hammer & Champy, 2005)

#### منهجية دافنبورت (Davenport):

- تحديد الرؤية والأهداف
- تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة

- فهم العمليات التي تم تحديدها
- تحديد التطبيقات التكنولوجية الممكن استخدامها في العمليات
- تحديد النموذج الأولي للعمليات الجديدة
- تطبيق النموذج الأولي في المنظمة بشكل واسع. (Davenport & Short, 1990)

#### منهجية شركة كوداك (Kodak):

- المبادرة بالمشروع من خلال تخطيط وتعريف جميع الأدوار والإجراءات في المنظمة
- فهم العمليات الحالية
- تصميم العمليات الجديدة
- تحول العمليات من خلال التركيز على تطبيق التصميم الجديد للعمليات.

(Mohapatra,2014)

#### منهجية شركة كوبرا للمكابح الهيدرولوكية (Tønnessen, 2014):

- تحديد الأهداف.
- البحث عن الفرص.
- تحليل العمليات الحالية.
- إعادة تصميم العمليات.
- تطبيق التغييرات.
- مراقبة الأداء.

## منهجية مانجانيلي وكليين (Manganelli & Klein):

- مرحلة الإعداد: تعريف الأهداف والإعداد لعملية إعادة الهندسة
- مرحلة التحديد: تحديد العمليات التي سيتم إعادة هندستها
- مرحلة تحديد الرؤية: تحديد المستوى الحالي والمستوى المرغوب لأداء المنظمة.
- مرحلة إعادة التصميم: التصميم التقني الذي يتفق مع أنظمة المعلومات (IT) والتي ستدعم العمليات الجديدة، والتصميم الاجتماعي والتي يتفق مع إعادة التصميم التنظيمي والقوى العاملة.
- مرحلة التحول: التخلص من العمليات القديمة وتطبيق العمليات الجديدة والبيئة الجديدة للعمل. (Manganelli & Klein, 1994)

ولكن بشكل عام يرى (Mohapatra, 2014) أن الإطار العام لإعادة هندسة العمليات

الإدارية يتمثل بالخطوات التالية:

- تطوير الرؤية والأهداف الجيدة للمؤسسة
- تحديد العمليات التي نرغب في إعادة هندستها
- فهم العمليات الحالية
- تحديد مستويات التكنولوجيا.
- تصميم النموذج الأولي للعمليات الحالية
- التحسين المستمر

كما أشار موهابترا أن المنظمات يمكنها إضافة أو تجاهل العديد من الخطوات السابقة

اعتماداً على متطلبات محددة، ولكن الترتيب يبقى كما هو.

وقام الباحث باتخاذ منهجية موهابترا في الدراسة كونها تجمع أهم الخطوات الرئيسية في جميع المنهجيات السابق ذكرها، وهي المنهجية الأحدث في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية. حيث يرى الباحث أن وضع رؤية وأهداف جديدة للمنظمة يحتاج إلى إعادة النظر والتفكير في العمليات التي تقوم بها المنظمة، وعليه يجب أن نحدد هذه العمليات ومن ثم تحديد أهم هذه العمليات والتي تشكل فارق كبير في أداء المنظمة، وبعد ذلك علينا أن نقوم بفهم العمليات الحالية وعمل بناء جديد للعمليات بناءً على التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة، وفي النهاية علينا أن لا ننسى التحسين الدائم على العمليات من أجل سد الثغرات التي ستظهر في المستقبل على العمليات التي تم إعادة هندستها.

## 6-2-2 إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي:

السؤال الآن هل يمكن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على القطاع الحكومي؟، أكد هامر وشامبي (Hammer & Champy, 2005) أن القطاع الحكومي يستطيع تطبيق هذا المدخل مثله مثل القطاع الخاص، مؤكداً أن إعادة هندسة العمليات هو "إعادة التفكير في طريقة تنظيم العمل" وبالتالي يمكن تطبيقه على أية منظمة تقوم بتأدية عمل معين. وفي السياق ذاته أكد (Ming, 2012) أن إعادة هندسة العمليات الحكومية (GBR) هو تطبيق إعادة الهندسة ضمن سياق الحكومة وأن مدخل إعادة هندسة العمليات يمكن تطبيقها على أية منظمة.

ويرى موهابترا (Mohapatra, 2014) أن الأنشطة الحكومية هي مولدات للآليات التي لا تضيف قيمة للمواطنين والتي لا يمكن التخلص منها، وأن تطبيق إعادة الهندسة على القطاع الحكومي قابل للتطبيق إلا أنها تختلف عن القطاع الخاص لأنها تطبق على نوع آخر من التحكم

والزبائن، ويرى أيضاً أن التحدي الأكبر بالنسبة لتطبيق إعادة الهندسة يكمن في المخاطرة، حيث أن تجنب المخاطر هو ثقافة حكومية وأن أية جهود لإعادة الهندسة تحتاج إلى تبني التغيير من قبل الحكومة، والتفاوض على درجة معينة من المخاطر.

وتشير دراسة حسون والعميد (Hesson & Al-Ameed, 2007) أن الدول النامية أيضاً أخذت المبادرة لتنفيذ إعادة هندسة الأعمال في قطاعها العامة مستفيدة من التجارب الناجحة للحكومات في الدول المتقدمة، حيث قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بإعادة هندسة الأعمال في قطاعها العام وأدى ذلك إلى حصول نتائج أفضل في الأداء، وتقليل التكاليف، ورضى الزبائن.

وأكدت دراسة فراغوسو (Fragoso, 2015) على ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات على القطاع الحكومي كطريقة لتحسين العمليات في المؤسسات العامة الجديدة أو القديمة في الدول، والذي بدوره رفض قطعياً اقتصار مدخل إعادة هندسة العمليات على القطاع الخاص فقط وإنما أكد على تطبيق هذا المدخل على القطاع العام أيضاً.

كما أوصت دراسة الجمل (2013) على ضرورة التخلص من النظام البيروقراطي، والعمل على تفويض السلطات للمرؤوسين، كما أوصت على ضرورة تعزيز التفكير الإبداعي لديهم، وهذا كله يشكل أرضية خصبة لتطبيق مدخل جديد في الإدارة مثل مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على القطاع الحكومي.

ويرى الباحث من خلال النظر إلى التجارب السابقة في برامج إعادة الهندسة، أن تطبيق منهج إعادة الهندسة على القطاع الحكومي هو متطلب أساسي للنهوض بالخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين والعاملين فيها، إلا أنها تحتاج إلى الإرادة والدعم المادي والمعنوي من قبل

الحكومة، كما يرى الباحث أن برامج إعادة الهندسة في المؤسسات الحكومية هو النواة لربط المؤسسات الحكومية فيما يسمى "الحكومة الإلكترونية"، كما يرى الباحث أن غياب التنافس بسبب عدم وجود منافسين في بعض المؤسسات الحكومية ليس مبرراً لتجاهل اتخاذ خطوات جادة للنهوض بالخدمات المقدمة للمواطن والعامل على حد سواء.

## 7-2-2 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بين (الحمادي، 1999) الخصائص التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي يمكننا القول أنها قد تمت في حال توافرها أو توفر جزء منها، وهي:

1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة أو

جزء من العمليات في وظيفة واحدة.

2- الموظفون يتخذون القرارات: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات

بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق

الخدمة فقط، وإنما ندمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلا من لجوء

الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل،

أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.

3- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: ولا توجد هناك حدود مصطنعة ، يتميز

مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع

الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط

العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل، وهذا يؤدي إلى

تقليل الوقت اللازم بين خطوات العمل، وعمل أكثر من خطوة في آن واحد.

4- العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن: حيث أن العمليات التي يتم إنجازها بطريقة واحدة تكون عادةً غاية في التعقيد وتحتوي على استثناءات عدة، لذا كان لا بد من وجود عدة طرق للقيام بالعملية الواحدة وبالتالي عدم الحاجة إلى التعقيد والاستثناءات الكثيرة.

5- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي لا تضيف قيمة، وإعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.

6- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي لا تضيف قيمة، ويتجلى ذلك من خلال الحد من الحاجة إلى التأكد من تطابق البيانات حيث أن البيانات موحدة عند الجميع.

7- يتم إنجاز العمل في مكانه: أي يتم تنفيذ العملية في المكان المنطقي للعميل، أحياناً يقوم العميل بعمل جزء من العملية لتوفير وقت التسليم والتكلفة والنفقات، بعض شركات الصيانة تترك جزء من المعدات في مكان الخدمة عند العميل، لذلك قد يتم نقل العمل خارج الحدود التنظيمية للمنظمة من أجل راحة العميل.

8- يوفر مدير الحالة نقطة اتصال محددة: أي استخدام شخص ما قد نسميه "مدير الحالة" هو سمة أخرى متكررة نجدها في عمليات إعادة هندسة. هذه الآلية تثبت فائدة عندما تكون خطوات العملية إما معقدة جداً أو مشتتة بطريقة تجعل دمجها لشخص واحد أو حتى فريق صغير مستحيلاً. يعمل مدير الحالة مثبط للصدمات بين العملية التي لا تزال معقدة والعملاء، حيث يقدم مديرو الحالات الخدمات للعملاء من خلال التعامل مع جميع مشاكلهم و حمايتهم من التعقيدات الحقيقية للعملية الفعلية.



9- الدمج بين المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة. (Hammer & Champy, 2005)

## 8-2-2 المنظمة التي تحتاج لإعادة الهندسة:

يرى هامر وشامبي (Hammer & Champy, 2005) أن هناك ثلاثة أنواع من الشركات التي تكون في حاجة لإعادة هندسة عملياتها:

### 1- المنظمات المتدهورة:

وهي المنظمات التي ليس لها خيار فاذا كانت تكاليف الشركات أعلى من المنافسين، أو كانت خدمات الزبائن متدنية وكان من الواضح تدمير الزبائن من الخدمات التي يتلقونها، فمن الواضح أن الشركات بحاجة إلى إعادة هندسة.

### 2- الشركات التي ليست في ورطة ولكن لدى إدارتها بعد النظر لتوقع المشاكل القادمة:

وهي الشركات التي تكون فيها النتائج المالية مرضية حالياً، ولكن ظهور منافس جديد أو تغير في متطلبات الزبائن أو خصائصها، والتغير البيئي والتنظيمي قد يهدد نجاح الشركة، مثل هذه الشركات يجب أن يكون لديها منظور لبدء إعادة هندسة العمليات لديها قبل الوقوع في المشاكل.

### 3- الشركات التي في القمة أو المتفوقة:

هذا النوع من الشركات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات هي الشركات التي ليس لديها أي صعوبات واضحة، سواء الآن أو في المستقبل، إلا أن إدارتها طموحة وهجومية، هذا النوع من الشركات ينظر إلى إعادة هندسة العمليات كفرصة لإحكام القبضة على منافسيها وتعزيز سيطرتها على السوق.

ويرى الحميدي وآخرون (2016) أن هنالك حالات أخرى تحتاج إلى تطبيق منهج إعادة الهندسة وهي كما يلي :

1- حالة المنظمة التي تغيرت فلسفة نظام اقتصاد بيئتها التي تعمل فيها بشكل جذري كالشمول من نظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي حيث تفقد هذه المنظمات القدرة على الاستمرار في ظل تحديات الظروف الجديد.

2- حالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث الطبيعية.

3- حالة المنظمة التي تريد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة.

4- حالة المنظمة التي تريد إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة.

5- حالة المنظمة التي تتبنى استراتيجية الإبداع في أعمالها.

6- حالة المنظمة التي تغير عملياتها من الإنتاج العسكري للإنتاج المدني أو العكس.

### 9-2-2 مبررات إعادة الهندسة

يرى الحميدي وآخرون (2016) أن هناك مبررات تجعل المنظمات تقوم بإعادة هندسة عملياتها التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات الزبون وهي على النحو التالي:

1- التغيير والتطور المستمر في البيئة الاقتصادية العالمية التي أصبحت قائمة على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات وتطور متطلبات الزبون المعاصر وازدياد ثقافته بالمنتجات.

2- السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة للتغيير ضرورية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

3- حدوث التقدم الحضاري المتسارع في العالم تقنيا وفنيا واجتماعيا أثر بشكل كبير على نوع وحجم ومعدلات إنتاج ومستوى جودة وكلفة المنتجات المطلوبة في الأسواق العالمية.

4- حدوث ثورة المعلومات والاتصالات التي اجتاحت العالم.

5- محاولة منظمة الأعمال التأقلم والتكيف مع المتغيرات في السوق العالمية لغرض بقاءها جزءاً من المنظومة الاقتصادية العالمية من خلال البحث عن نظم ومبادئ وأساليب العمال الإدارية والفنية الأكفأ والأصلح والأكثر ملائمة لغرض تحقيق معدلات عالية من المنتجات والخدمات بالجودة العالية وبالسعر المنافس والسرعة المناسبة من أجل إرضاء العميل والاستمرار والبقاء في سوق مفتوحة معولمة.

6- إدراك أن التغيير هو الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع التطوير وأنه حقيقة دائمة الوجود، ومستمرة الحدوث وشاملة لكل جوانب الحياة العملية يساعد على فهم وتطوير آليات جديدة لإحداثه.

7- تعدد الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المنظمات.

## 10-2-2 أهداف إعادة هندسة العمليات:

يرى الدجني (2013) أنه يمكن تحديد أهداف إعادة الهندسة بما يلي:

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. تخفيض تكلفة الأداء.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم ، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء .
5. الخدمة السريعة والتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
7. تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المقدمة.
8. توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة وواضحة.
9. التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام ، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

وتضيف الفوزان (2013) أهدافاً أخرى لإعادة هندسة العمليات وهي:

- 1- تحقيق تغير جذري في الأداء: ويتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفق احتياج العملاء وأهداف المنظمة.
- 2- التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الهدف.
- 3- التفوق على المنافسين: بحيث يصعب اللحاق بالمنظمة والتفوق عليها.

4- الجمع بين المركزية واللامركزية في المنظمة.

## 11-2-2 التغييرات الناتجة عن مشاريع إعادة هندسة العمليات:

قدم هامر وشامبي (Hammer & Champy, 2005) نظرة على أنواع التغييرات التي

تحدث عندما تقوم الشركة بإعادة تنظيم عملياتها الإدارية وهي:

1- تغيير وحدات العمل: من الإدارات الوظيفية إلى فرق العمليات وهي مجموعة من

الموظفين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة.

2- تغيير الوظائف: من المهام البسيطة إلى العمل متعدد الأبعاد حيث تكون مسؤولية إنجاز

العمل ونتائجه بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية.

3- تغيير أدوار الموظفين: من السيطرة على العمل من قبل المدراء إلى العمل بصلاحيات

كبيرة لاتخاذ القرار.

4- تحول الإعداد الوظيفي: من التدريب إلى التعليم لأن التزام الموظف بقواعد العمل غير

مطلوب في ظل الهندرة وإنما يحتاج الموظف أن يكون متعلماً حتى يستطيع تحديد

الأسلوب الأفضل لأداء العمل.

5- تركيز مقاييس الأداء وتحويلات التعويض: من النشاط إلى النتائج حيث أن القيمة التي

يقدمها الموظف أي نتائج العمليات التي يقوم بها تكون المقياس لأدائهم وتعويضاتهم.

6- تغيير معايير الترقية: من الأداء إلى القدرة حيث أن الترقيات في ظل الهندرة تعتمد على

قدرات الموظف.

7- تغيير القيم: من الحماية إلى الإنتاجية حيث أن الموظف في ظل إعادة الهندسة يعمل

لخدمة الزبائن وليس لخدمة رؤسائهم.

8- تغيير المدراء من المشرفين إلى المدربين حيث أن العمليات المعقدة تصبح بسيطة بينما

تصبح الوظائف البسيطة أكثر تعقيداً، فالعملية التي يقوم بها فريق عمل المكون من

شخص واحد أو أكثر لا تحتاج إلى مشرفين وإنما تحتاج إلى مدربين لأنها تحتاج إلى

المشورة لا إلا الرقابة والسيطرة فدور المدير يتحول من الإشراف إلى تقديم المشورة.

9- تغيير الهياكل التنظيمية: من هرمية إلى مسطحة.

10- المديرون التنفيذيون تغيير: من حراس النتيجة للقادة.

### 12-2-2 الصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات:

يرى الصيرفي (2006) أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه مشاريع الهندرة ومن أهمها:

1- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية.

2- سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة.

3- عدم وضوح الرؤية المستقبلية.

4- الاختيار السيئ لفريق الهندرة.

5- وضع حلول غير منطقية للمشكلات.

6- عدم استخدام تقنية المعلومات.

7- عدم اشراك الجهات المستفيدة في الحل.

8- التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها.

## 2-2-13 فريق إعادة الهندسة:

يرى هامر وشامبي (Hammer & Champy, 2005) أن الشركات لا تقوم بإعادة هندسة العمليات وإنما الموظفون هم الذين يفعلون، ويرى أن هناك أدوار تظهر في عمليات إعادة الهندسة من خلال عملهم مع الشركات التي نفذت إعادة الهندسة وهذه الأدوار هي:

1- القائد (Leader): وهو مسؤول من الإدارة العليا يجيز ويحفز جهود ومساعي إعادة الهندسة، وبدون هذا القائد ستصبح مساعي إعادة الهندسة مجرد حبر على ورق وبالتالي بدون قائد لن تحدث عملية إعادة الهندسة.

2- صاحب العملية (Process Owner): مدير مسؤول عن عملية محددة للتركيز على جهود إعادة الهندسة، وعادة ما يكون صاحب العملية مسؤولاً على عملية محددة، فإذا كان القائد مسؤولاً عن إعادة الهندسة بشكل شامل، فإن صاحب العملية مسؤول عن جزء من هذه الجهود.

3- فريق إعادة الهندسة (Reengineering Team): هم مجموعة من الأفراد المكرسين لإعادة هندسة عملية معينة، فهم الذين يشخصون العملية القائمة ويشرفون على إعادة تصميمها وتنفيذها، العمل الفعلي لإعادة الهندسة هو مهمة أعضاء فريق إعادة الهندسة. هؤلاء هم الناس الذين يجب أن ينتجوا الأفكار والخطط والذين غالباً ما يطلب منهم تحويل جهود إعادة الهندسة إلى واقع. وهم أشخاص لديهم قدرة على الابتكار والإبداع وعادة ما يكون عددهم بين 5-10 أشخاص وكل فريق يكون مكون من مبدعين من داخل وخارج المنظمة.

4- اللجنة التوجيهية (Steering Committee): وهي هيئة لصنع السياسات لكبار المدراء الذين يطورون استراتيجية إعادة الهندسة الشاملة للمنظمة ويراقبون تقدمها

وتتكون من مجموعة من كبار المديرين، وعادة ما تشمل ولكن لا تقتصر على أصحاب العملية ويرأسها القائد. وتعتبر اللجنة التوجيهية لإعادة الهندسة جانباً اختيارياً لهيكلية إدارة إعادة الهندسة. فبعض المؤسسات لا تحتاج إلى هذه اللجنة.

5- قيصر إعادة الهندسة (Reengineering Czar): وهو فرد مسؤول عن تطوير تقنيات

وأدوات إعادة هندسة داخل المنظمة وتحقيق التآزر عبر مشاريع إعادة هندسة المنفصلة

ولدى قيصر إعادة هندسة العمليات وظيفتان رئيسيتان:

- تمكين ودعم كل مالك العملية (Process Owner) وفريق إعادة الهندسة.

- تنسيق جميع أنشطة إعادة الهندسة الجارية.

## 2-2-14 تجارب ناجحة في إعادة هندسة العمليات:

في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وضعت شركة فورد موتورز وهي شركة رائدة في مجال المحركات قسم الحاسبات تحت المجهر في محاولة لخفض عدد موظفي القسم بنسبة 20% علماً أن عدد الموظفين في هذا القسم يبلغ 500 موظف في أمريكا الشمالية فقط، وذلك من خلال تركيب أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلومات، حيث قام عدد من المدراء في الشركة بزيارة مكتب شركة مازدا في اليابان ووجد أن قسم الحاسبات الدائنة في فورد يعمل فيه فقط 5 موظفين، كان الفرق هائلاً مع العلم أن شركة مازدا تعد صغيرة بالنسبة إلى شركة فورد في ذلك الوقت، بدأ مدراء فورد بمحاولة لفهم العمليات في قسم الحاسبات الدائنة في شركة فورد وتبين لهم أن قسم الحاسبات الدائنة في الشركة يقع على عاتقه مطابقة 14 من عناصر البيانات بين الفاتورة وسجل الاستلام وأمر الشراء قبل أن يتم إرسال الشيك إلى المزود، قام المدراء بابتكار عملية جديد سميت " معالجة أقل للفاتورة " كانت العملية الجديدة تتطلب مطابقة 3 بنود فقط بدلاً من 14 بند في العملية القديمة، ويتم إعداد الشيك بعد ذلك من قبل النظام الجديد، ومن ثم يتم



إرساله إلى المزود، بسبب هذه التغييرات التي قامت بها شركة فورد تم خفض عدد الموظفين بنسبة 75% بدلاً من 20%، وتم ربط جميع الأنظمة في الشركة ببعضها البعض حيث أصبحت تستخدم نفس قاعدة البيانات. (Mohapatra, 2014)

قام الدجني (2013) بعمل تجربة لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الجامعة الإسلامية في غزة، حيث قام الباحث ببناء مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال توثيق العمليات الإدارية في الجامعة لأهم الدوائر في الجامعة ومن ثم بناء عمليات جديدة من خلال الاجتماع مع الجهات المعنية وأخذ اقتراحاتهم بخصوص الشكل الأفضل للعمليات، ومن ثم رسم العمليات الجديدة، ثم عرض النتائج على الإدارة العليا وأخذ الموافقة على العمليات الجديدة ومتطلباتها، وبعد تطبيق التعديلات على النظم والوصف الوظيفي للعاملين خرج الباحث بنتائج كان من أهمها أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجامعة الإسلامية أدى إلى وجود رضى من قبل العاملين في جميع المستويات على هذه التجربة وأن تطبيق الهندرة أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وفي تجربة أخرى قام حسون (Hesson,2007) بتجربة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لعملية تقديم الطلبات الخاصة بإدارة التجنيس والإقامة المتواجدة في مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة وتطوير نسخة الكترونية للعمليات التي تم إعادة هندستها، حيث أستخدم الباحث طريقة الخطوات الخمس (تحديد الرؤية والأهداف، تحديد العمليات الأساسية، فهم العمليات، إعادة تصميم العمليات الجيدة، التحسين المستمر للعمليات) حيث كان على المتقدم لطلب التجنيس والإقامة مراجعة أكثر من قسم وتقديم وثائق أصلية في كل مرة يملأ فيها نموذج لطلب

معين، حتى لو كانت النسخ الأصلية موجودة في مجلد سابق، وبمجرد التحقق من صحة الطلب المقدم يتم إنشاء ملف جديد للطلب، وكانت هذه العملية تحتاج إلى 7 مراحل ليتم الطلب و7 مراحل لاسترجاع الملف، وكان الوقت المستغرق للطلب يتراوح بين بضعة أيام إلى بضعة أسابيع لأسباب عديدة منها تباعد الأقسام وعدم وجود صلاحيات. وبعد تطبيق التجربة أصبح العمل تتم بطريقة سلسة وفعالة، حيث لا يطلب من المتقدمين بطلب جديد تقديم الوثائق الجديدة ما دامت الوثائق المتوفرة بالأرشيف صالحة، وتم التخلص من الازدواجية في الملفات لنفس الطلب، وأصبح الطلب يستغرق بضعة ساعات فقط، كما أدت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى خفض كبير في تكاليف معالجة الطلبات من حيث الموارد البشرية والمالية وذلك كنتيجة طبيعية لانخفاض العدد اللازم من الموظفين في معالجة الطلب الواحد والتقليل لاستخدام الموارد الإدارية الأخرى، كما أدت التجربة إلى رضى العملاء من حيث الوقت اللازم لمعالجة الطلب والوثائق المطلوبة كاملة طالما أن الوثائق الموجودة في الأرشيف صالحة للاستخدام.

## 3-2 الإطار العام لإعادة هندسة العمليات:

### 1-3-2 تمهيد:

سيقوم الباحث في هذا المحور بتوضيح المنهجية العامة لإعادة هندسة العمليات والتي تمثل المنهجية الأكثر استخداماً في مجال إعادة هندسة العمليات وهي تتكون من ست مراحل، سيقوم الباحث بشرحها بالتفصيل.

### 2-3-2 رؤية و أهداف المنظمة:

إن مشاريع إعادة الهندسة عادة ما تكون نتيجة لتغيير جذري في رؤية وأهداف المنظمة بشكل عام، ونتيجة لتغيير رؤية المنظمة عادة ما يؤدي إلى ظهور عمليات استراتيجية حاسمة وضرورية لنجاح رؤية المنظمة، هذه الرؤية ينبثق منها أهداف جديدة ولتحقيق هذه الأهداف على المنظمة تطبيق مشاريع الهندرة لتحقيق قفزة نوعية في ادائها.

ويرى موهبترا (Mohapatra, 2014) أن تحقيق رؤية المنظمة الجديدة يحتاج عادة إلى إعادة هندسة أكثر من عملية واحدة وأن هدف إعادة الهندسة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وأن رؤية المنظمة تمكننا من تحديد العمليات الحاسمة.

ويرى دافنبورت وشورت (Davenport & Short, 1990) أن وضع رؤية جديدة ينتج عنها أهداف محدد للعمليات الجديدة وهذه الأهداف تتلخص في تخفيض التكاليف وتقليل الوقت وتحسين جودة المخرجات وتحسن جودة العمل، وأن بعض المنظمات تحقق أكثر من هدف واحد في عملية إعادة تصميم العمليات، ويؤكد على ضرورة أن تكون الأهداف محدد وقابلة للقياس.

### 2-3-3 التعرف على العمليات الحالية:

ويرى الصيرفي أن المنظمة لا يمكن لها أن تقوم بهندرة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات إلى ثلاث معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي:

#### - معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي قد تدل على وجود خلل.

1- الإفراط في تبادل المعلومات

2- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.

3- قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر.

4- نقص في مخزون السلع أو تكديسه وارتفاع نسبة التقادم.

5- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.

6- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

#### - معيار الأهمية:

وهو معيار مستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، ومواصفات المنتج، السعر. ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكثر على العملاء وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها.

## - معيار الجدوى:

وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها (الصيرفي، 2006):

- 1- كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلاً لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.
- 2- ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.
- 3- مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

أما موهابترا فيرى أن اختيار العمليات التي سيتم إعادة هندستها من خلال طريقتان وهما (Mohapatra, 2014):

- طريقة الأولوية: وهي تنطوي على تحديد جميع العمليات خلال المنظمة ومن ثم تحديد العمليات الأكثر أهمية. ويرى أن أهم العمليات في المنظمة تشمل عمليات دائرة الموارد البشرية، والعمليات المالية، وإدارة المخازن والمشتريات.
- طريقة عمليات النجاح الحاسمة: وهي طريقة تنطوي على إعادة هندسة العمليات التي تعتبر حاسمة لنجاح المنظمة، والتي يتم فيها تحديد رؤية المنظمة ومن ثم إجراء دراسة لتحديد العمليات الحاسمة.

## 2-3-4 فهم العمليات الحالية:

وبعد تحديد أهم العمليات علينا الآن أن نقوم بفهم العمليات المحدد من خلال معرفة العديد

من الأمور المهمة عن العمليات الحالية (Manganelli & Klein, 1994):

- تحديد جميع الأقسام المشاركة في العملية.
- تحديد جميع الأفراد المشاركة في العملية.
- تحديد جميع أنواع الزبائن المشاركين في العملية
- تحديد جميع الموردين المزودين لموارد العملية.
- تحديد مدخلات العمليات.
- تحديد مخرجات العمليات.
- توثيق العمليات الحالية.
- ما هي الأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبائن
- وما هي الأنشطة التي لا يمكن الاستغناء عنها

## 2-3-5 دور تكنولوجيا المعلومات في الهندرة:

لقد شارك كل من هامر ودافنبورت في مشاريع إعادة الهندسة في أواخر الثمانينيات، ولاحظوا كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تتقاطع خلال خطوط الإدارات للقضاء على أوجه القصور وتحقيق مكاسب ضخمة، وعلى الرغم من إصرارهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات إلا أن هامر وشامبي استبعدا المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات ضمن فريق الهندرة الذي يتكون من المدراء والعمال الذين سيتعين عليهم تنفيذ العمليات المعاد تصميمها، وأن دور متخصصي تكنولوجيا المعلومات هو تقديم المشورة للفريق على جوانب النظام من التغييرات

المقترحة. (Harmon,2007)

ويؤكد هامر وشامبي أن المنظمات التي لا تغير طريقة تفكيرها في تكنولوجيا المعلومات، والمنظمات التي تساوي بين الأتمتة وإعادة الهندسة، لا يمكن إعادة هندستها، كما ويؤكد هامر وشامبي على أن تكنولوجيا المعلومات عامل أساسي في إعادة الهندسة. (Hammer & Champy, 2005)

وفي السياق ذاته يرى الحميدي وآخرون (2016) أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دور هام جداً في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية :

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤشرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي المستمر والاختبارات لإعادة تحديد مستويات الأداء باستخدام النظم الآلية.

- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة.
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخامسة بالموظف وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

### 6-3-2 تصميم العمليات الجديدة:

يرى موهابترا أن إعادة تصميم العمليات الحالية للمنظمة يمر بالمراحل التالية (Mohapatra, 2014):

- تحديد هدف ومجال العملية
- تحديد المراحل التي تمر بها كل عملية.
- قياس الأداء
- إعادة تصميم العمليات
- مقارنة التصميم الجديد مع التصميم القديم والتحسين على التصميم الجديد لأبعد حد ممكن.

ومن أجل وضع تصميم جديد للعمليات يرى دامج و دامج ضرورة القيام بالإجراءات التالية:

- التخلص من الأنشطة التي تتناسب مع عمليات الأخرى.
- ازالة أو تقليل أوقات الانتظار.
- ازالة الأنشطة غير الضرورية.



- تقصير مدة الأنشطة التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- الحد من الأنشطة المتكررة. (Damij & Damij, 2014)

### 7-3-2 التحسين المستمر على العمليات:

إن عملية إعادة هندسة العمليات هي عملية مؤقتة وغير مستمرة حيث أن مشاريع إعادة الهندسة هي مشاريع محدودة زمنياً ومكلفة وخطيرة ولا يمكن تكرار مشاريع إعادة الهندسة في فترات متقاربة (Manganelli & Klein, 1994)، ولذلك فإن على المؤسسات إيجاد مداخل إدارية يمكن تطبيقها بشكل مستمر للتحسين على العمليات الإدارية تكون هذه الأساليب مستمرة وغير مكلفة كما هو الحال مع إعادة الهندسة، ويرى جودة (2006) أن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان والكمال عن طريق الاستمرار في التحسين على العمليات ويرى أن التحسن المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة، ومن هنا يرى (Rashid & Ahmad, 2016) أن هناك العديد من منهجيات التحسين المستمر للعمليات ومن أهم هذه المنهجيات هي:

- منهجية شيوارت-ديمنج (PDCA).
- منهجية 6-سيجما (DMAIC)
- منهجية ادارة الجودة الشاملة.

أما منهجية شيوارت-ديمنج فتجري كما يلي (الطاني و قدادة، 2018):

1- خطط (Plan): وتتمثل في وضع خطة التحسين، وتتم من خلال الخطوات الآتية:

- دراسة العملية الحالية وتتميط أو تقنين العملية.
- جمع البيانات لتحديد المشكلة وتحليل أسبابها باستخدام أدوات الجودة.

- إعداد خطة التحسين ومعايير التقييم لقياس النجاح.
  - 2- جرب (Do): وتتمثل في اختبار الخطة من خلال تجربتها في نطاق محدود. ويتم ذلك من خلال:
  - تنفيذ خطة التحسين على نطاق محدود.
  - توثيق التغييرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي لأجل تقييم النجاح في التنفيذ المحدود للخطة.
  - 3- افحص (Check): وتتمثل في تدقيق مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المتوخاة منها. ويتم ذلك من خلال الآتي:
  - تحليل وتقييم البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة.
  - تحديد مدى نجاح خطة التحسين.
  - 4- نفذ (Act): وتتمثل في تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع. وتتم من خلال :
  - توثيق وتتميط العملية بصيغتها الجديدة بعد التحسين الناجح.
  - إبلاغ العملية بنمطها ومعاييرها الجديدة لجميع ذوي العلاقة وتعميمها.
  - إجراء التدريب للمعنيين على القيام بالعملية الجديدة.
- أما منهجية 6-سيجما (DMAIC) فهي تتكون من الخطوات التالي (Harmon, 2007):

1- التعريف (Define): ماذا تحتاج المسجلة ليتم حلها؟

2- القياس (Measure): ما هي مقدرة العملية؟

3- التحليل (Analyze): ما هو وأين يحدث الخلل؟

4- التحسين (Improve): ما هي الخطوات الواجب اتخاذها للحد من الخلل وما هي جذور

الخلل؟

5- التحكم (Control): ما هي التحكم الواجب تطبيقه لضمان استمرارية التحسين؟

أما منهجية ادارة الجودة الشاملة فهي على النحو التالي (Rashid & Ahmad, 2016):

1- اختيار العملية.

2- الإعداد للتحسين.

3- تحليل العملية وإعادة تصميمها.

4- تطبيق التحسينات.

ويشير (الطاني، آل علي، و الموسوي، 2003) أن "منهج العمليات" هو أحد المناهج التي يمكن

تطبيقها لممارسة الضبط المستمر على العمليات وهو على النحو التالي:

- فهم وتلبية المتطلبات.

- الحاجة إلى التفكير بالعمليات من حيث القيمة المضافة.

- الحصول على نتائج أداء وفعالية العمليات.

- التحسين المستمر للعمليات والمبني على القياس الموضوعي.

### 2-3-8 رموز نموذج العمليات الإدارية (BPMN):

يعتبر نموذج العمليات الإدارية الأكثر استخداماً في رسم العمليات الإدارية وهو عبارة

عن تمثيل رسومي لتحديد سير العمليات الإدارية في العمل، وقد أنشئ خصيصاً لرسم العمليات

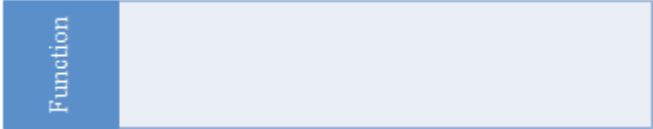
الإدارية بالتحديد، والهدف منه إيجاد رموز يسهل فهمها من قبل محلي العمليات في المنظمات

والمطورين التقنيين المسؤولين عن تطبيق التكنولوجيا التي ستؤدي إلى تلك العمليات الإدارية  
ورجال الأعمال الذين سيقومون بإدارة ومراقبة تلك العمليات الإدارية.

ويلخص الجدول رقم (1) أهم معاني هذه الرموز وهي على النحو التالي:

### جدول رقم ( 1 ) رموز نموذج العمليات الادارية

الرمز	المعنى
	عملية: وتمثل رمز لأي عملية
	بوابة القرار: وهي تمثل بوابة بشرط معين حيث يتخذ التسلسل اتجاه واحد فقط بناءً على تحقيق الشرط
	بداية: بداية أول عملية
	نهاية: نهاية العملية
	رسالة 1: تمثل رسالة من عملية إلى أخرى.

<p>رسالة 2: تمثل رسالة من عملية إلى أخرى.</p>	
<p>حوض العمل (بيئة العمل): يمكن أن يكون بيئة لنظام أو قسم أو مستوى إداري حيث يمثل تقسيم لهذه البيئات.</p>	
<p>تخزين البيانات: يمثل القدرة على التخزين أو الوصول إلى البيانات المرتبطة بعملية معينة.</p>	
<p>البوابة المتوازية: القيام بأكثر من عملية في نفس الوقت</p>	
<p>مؤقت: الانتظار لوقت معين، أو بدء التوقيت لمدة معينة.</p>	
<p>تدفق التسلسل: يربط العمليات بترتيب تسلسلي مناسب.</p>	
<p>تدفق البيانات: يمثل تدفق الرسائل أو البيانات من كائن إلى آخر.</p>	

المصدر: (Standard BPMN Symbols and Their Usage, 2018)

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

1-3 تمهيد

2-3 تصميم الدراسة

3-3 منهجية جمع البيانات

4-3 بيانات الدراسة

5-3 مجتمع الدراسة

6-3 عينة الدراسة

7-3 اداة الدراسة

8-3 اجراءات تطبيق الدراسة

### 1-3 تمهيد

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة وهو التعرف على العمليات الإدارية الحالية والعمل على تصميم عمليات جديدة في العديد من الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي الأربع في محافظة الخليل، قام الباحث بتحليلها بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة فيها، ومن ثم تقديم مقترح لإعادة هندستها، حيث اعتمد على الدراسة النوعية وهي الانسب لهذه الدراسة.

### 2-3 تصميم الدراسة (Design of the Study)

استخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي (explanatory to descriptive study) وذلك لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها حيث أكد العلوانة (1996) أن الأبحاث الاستكشافية هي الأنسب لتحقيق منظور مستقبلي إداري وبحثي في مشكلة ما، كما أكد سيكاران وبوجي (Sekaran & Bougie, 2016) أنه غالباً من ينظر إلى أنواع البحوث الاستكشافية والوصفية على أنها لبنات بناء حيث تضع البحوث الاستكشافية الأساس للبحوث الوصفية

### 3-3 منهجية جمع البيانات (Data Collection Methodology)

اعتمد الباحث المنهج النوعي (Qualitative Method) لجمع البيانات، واعتمد أدوات الملاحظة غير المشاركة (Non-participant-Observer)، ومراجعة الوثائق ذات العلاقة، وإجراء المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews) مع رؤساء الأقسام ذات العلاقة بموضوع البحث كونهم اصحاب الخبرة في سير العمليات الإدارية في الأقسام، كما قام الباحث بعمل مقابلات شبه مهيكلة مع موظفي سكرتارية ومدراء مدارس خبراء في سير العمليات الإدارية داخل المدارس حيث استهدف الباحث مدراء وموظفي سكرتارية لديهم خبرة عملية لا تقل عن 3 سنوات ولديهم معرفة جيدة في مجال التكنولوجيا.

وقد تم تعريف الخبراء في هذه الدراسة بأنهم الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة والمعلومة الدقيقة في كيفية سير العمليات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث من داخل وخارج المديرية الأربع مما يعطيهم مقدرة أكثر من غيرهم في فهم الصورة الحقيقية لواقع العمليات الإدارية بإيجابياتها وسلبياتها كما أنهم الأقدر على توفير الأفكار من أجل تصميم العمليات الجديدة المقترحة.

1- خبراء بحكم الخبرة العملية داخل مديريات التربية والتعليم العالي: وهم رؤساء الأقسام الحاليين في الأقسام ذات العلاقة بموضوع البحث وهي الأقسام التي تمارس أهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وهذه الأقسام هي (قسم الديوان، قسم الكتب، قسم اللوازم، قسم الشؤون الإدارية، قسم المالية).

2- خبراء بحكم الخبرة العملية من خارج مديريات التربية والتعليم العالي: وهم مدراء المدارس من ذوي الخبرة في العمل الإداري، وموظفو السكرتارية من ذوي الخبرة في العمل الإداري.

### 4-3 بيانات الدراسة

تشتمل بيانات الدراسة على نوعين هما:-

#### 1-4-3 البيانات الثانوية (Secondary Data)

وتشمل الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية واطلاع الباحث على الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والوصف الوظيفي والمهام الموكلة لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، حيث قام الباحث بزيارة عدد من مكتبات الجامعات في الضفة الغربية، بالإضافة إلى الاشتراك في العديد من قواعد البيانات لعدد



من الجامعات الدولية والعربية والمحلية، والاطلاع على عدد من البحوث والمقابلات والمجلات العلمية المحكمة ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة.

### **2-4-3 البيانات الأولية (Primary Data)**

وتشمل البيانات التي حصل عليها الباحث نتيجة ملاحظاته غير المشاركة لسير العمليات الإدارية في الأقسام وإجراء المقابلات شبه المهيكلة مع ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي الأربع في محافظة الخليل، والمقابلات شبه المهيكلة مع عينة من مدراء وسكرتيري المدارس.

### **5-3 مجتمع الدراسة (Population of the Study)**

للحصول على أفضل النتائج وأدق المعلومات في أهم العمليات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث استخدم الباحث مجتمعين دراسيين منفصلين وهما على النحو التالي:

#### **1-5-3 مجتمع مكاتب التربية والتعليم:**

حيث تكون هذا المجتمع من ورؤساء الأقسام ذوي العلاقة في موضوع البحث في المديريات الأربع وهي (قسم الشؤون الإدارية، قسم الديوان، قسم المالية، قسم اللوازم، قسم الكتب). وبلغ مجموع مجتمع الدراسة (20) مبحوثاً. وتم حصر المديريات من خلال الكتاب التربوي السنوي 2015-2016 المنشور على موقع وزارة التربية والتعليم وهذه المديريات هي (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا).

#### **2-5-3 مجتمع المدارس العاملة في نطاق المديريات الأربع:**

تكون هذا المجتمع من موظفي السكرتارية ومدراء مدارس الخبراء في سير العمليات الإدارية داخل المدارس حيث استهدف الباحث مدراء وموظفي سكرتارية لديهم خبرة عملية لا تقل

عن 3 سنوات ولديهم معرفة جيدة في مجال التكنولوجيا، والذين يملكون المؤهلات العلمية في علم الإدارة والتكنولوجيا والذين أشار اليهم رؤساء الاقسام في مكاتب التربية والتعليم.

### **3-6 عينة الدراسة:**

ولكون الدراسة تكونت من مجتمعين دراسيين استخدم الباحث عينة من كل مجتمع وهي

على النحو التالي:

### **3-6-1 عينة من مجتمع مديريات التربية:**

قام الباحث بإجراء المقابلات شبه المهيكلة مع (15) مبحوثاً وهو العدد الذي احتاج اليه الباحث للتعرف على العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل من العينة القصدية، وهذا ما أكده سيكاران وبوجي اللذان أشارا أن الباحث يتوقف عن اجراء المقابلات عندما يحصل على المعلومات الكافية اللازمة لفهم ووصف الظاهرة (Sekaran & Bougie, 2016).

### **3-6-2 عينة من المدارس العاملة في نطاق المديريات الأربع:**

قام الباحث بعمل مقابلات شبه مهيكلة مع عينة قصدية من الخبراء في سير العمليات الإدارية داخل المدارس من مدراء وموظفي سكرتارية لديهم خبرة عملية لا تقل عن 3 سنوات ولديهم معرفة جيدة في مجال التكنولوجيا، وقد بلغ عدد موظفي السكرتاريا الذين تم عمل مقابلات معهم (5) موظفين وأما مدراء المدارس فقد بلغ عددهم (8) مدراء. واعتمد الباحث عينة كرة الثلج (Snowball Sampling) هي الأنسب من بين العينات القصدية.

### 7-3 أداة الدراسة:

#### 1-7-3 بناء اداة الدراسة:

بعد إعداد الإطار النظري، وجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية عن موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، قام الباحث بوضع عدد من الأسئلة وتصميم نموذج المقابلات شبه المهيكلة وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة وملاحظات الباحث، بهدف التعرف على واقع أهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، ويبين الملحق رقم (1) نموذج المقابلة المذكور.

#### 2-7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

وللتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها قام الباحث بعرض نموذج المقابلات على عدد من المحكمين المختصين، كما قام الباحث باستخدام استراتيجية التأمل (Reflexivity) للتأكد من صدق أداة الدراسة، وهي بمثابة البحث الذاتي عن مواطن التحيز المحتملة من قبل الباحث ومحاولة السيطرة عليها وتحديد الوسائل التي تمكنه من ذلك (حجر، 2003). كما قام الباحث باستخدام استراتيجية (Member Checking) من خلال الرجوع إلى مجتمع الدراسة للتحقق من آرائهم حول دقة النتائج التي توصل إليها، كما قام الباحث باستخدام استراتيجية (External Auditor) من خلال الرجوع إلى خبراء من مجتمعين مختلفين للتأكد من دقة النتائج التي توصل إليها الباحث (Creswell, 2014)، كما قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام آراء المحكمين (Internal Reliability) ذلك أن الاعتماد على الثقة عن تناسق آراء المحكمين يكون مناسباً عندما يتم جمع البيانات عن طريق المقابلات، حيث وجد الباحث تناسق بين آراء المحكمين باتجاه الأسئلة التي تم طرحها في المقابلات شبه المهيكلة.

### 8-3 اجراءات تطبيق اداة الدراسة:

#### 1-8-3 تمهيد:

بعد الاطلاع على الأدب النظري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية قام الباحث بجمع الوثائق اللازمة لعمل الدراسة ولعدم كفاية الوثائق، ثم قام الباحث بتصميم نموذج المقابلات شبه المهيكلة، حيث تم الإجراء على النحو التالي:

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير ادارة الأعمال) لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. ملحق رقم (5).
- قام الباحث بالبحث عن الوثائق اللازمة وبالتحديد عن الدليل الإجرائي للعمل وهو دليل يوثق آلية سير العمليات داخل مديريات التربية والتعليم العالي، ولعدم وجود هذا الدليل توجه الباحث نحو عمل مقابلات شبه مهيكلة للتعرف على العمليات الحالية.
- تم الحصول على كتاب موافقة من مركز البحث والتطوير التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من المديريات الأربع. ملحق رقم (6).
- التنسيق مع مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل للبدء في إجراء المقابلات شبه المهيكلة، حيث قام الباحث بتزويد المديريات الأربع بكتاب تسهيل المهمة الصادر من مركز البحث والتطوير التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم.
- عمل المقابلات شبه المهيكلة مع العينة المقصودة في الدراسة، حيث قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة للتعرف على العمليات الحالية والمقترحات الممكنة لتصميم العمليات الجديدة، كما قام الباحث بجمع الوثائق المتوفرة للتعرف على آلية سير العمليات.
- الرجوع للدراسات السابقة المذكورة في الإطار النظري.

ولتصميم المقترح قام الباحث بعمل التالي:

- قام الباحث برسم العمليات الحالية وتصميم نموذج أولي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، حيث قام الباحث باستخدام برنامج ( Edraw Max 8.6) واستخدم الباحث نموذج (Business Process Modeling Notation) المعروف اختصاراً (BPMN) لرسم العمليات الحالية والجديدة. ملحق رقم (9)
- تم عرض النموذج المقترح على رؤساء الأقسام في المديريات ومدراء وسكرتيري المدارس وتم الموافقة عليه بعد عمل المقترحات اللازمة.
- تم عرض المقترح على مجموعة من المختصين الاكاديميين في هذا المجال وتم الأخذ بملاحظاتهم.
- تم الخروج بالنموذج النهائي المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.
- تم تطبيق المقترح النهائي على مدرسة تابعة لمديرية تربية جنوب الخليل وأظهرت النتائج نجاح المقترح. ملحق رقم (10)

وقد تم الاعتماد على التسجيل اليدوي في المقابلات التي رفض فيها غالبية المبحوثين التسجيل الإلكتروني، واستخدم الباحث نموذج المقابلة لتدوين إجابات وملاحظات المبحوثين، واستخدم الباحث مهارات الاستماع الجيد وإعطاء المجال للمبحوثين بالرد وإعطاء أي ملاحظات أو أفكار تساعد الباحث في التعرف على العمليات الإدارية الحالية واقتراح بناء جديد للعمليات، كما قام الباحث بإدخال بعض التعديلات على الأسئلة المطروحة على بعض المبحوثين بما يتوافق مع طبيعة عملهم مثل الشؤون الإدارية وقسم المالية.

كما تم استخدام الهاتف والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي للتحقق من بعض المعلومات مع المبحوثين الذين تمت مقابلتهم.

### 2-8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات:

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات شبه المهيكلة وفق الآلية التالية:

- تم تقسيم المقابلات إلى قسمين:

1- المقابلات مع عينة من مديريات التربية والتعليم العالي: وقد تم تصنيف المقابلات

فيها إلى خمس فئات: مقابلات مع قسم الشؤون الإدارية وتم إعطاؤهم الرمز (ش.إ)،

مقابلات مع قسم الديوان وتم إعطاؤهم الرمز (د)، مقابلات مع قسم المالية وتم

إعطاؤهم الرمز (ما)، مقابلات مع قسم اللوازم وتم إعطاؤهم الرمز (ل)، مقابلات مع

قسم الكتب وتم إعطاؤهم الرمز (ك).

2- مقابلات مع عينة من المدارس: وقد تم تصنيف المقابلات إلى فئتين: مقابلات مع

مدراء مدارس وتم إعطاؤهم الرمز (م.م)، ومقابلات مع سكرتيري مدارس وتم

إعطاؤهم الرمز (س).

3- تم ترميز مديريات التربية والتعليم العالي الأربع على النحو التالي: مديرية التربية

والتعليم العالي الخليل وتم إعطاؤها الرمز (خ)، مديرية التربية والتعليم العالي جنوب

الخليل وتم إعطاؤها الرمز (ج)، مديرية التربية والتعليم العالي شمال الخليل وتم

إعطاؤها الرمز (ش)، مديرية التربية والتعليم العالي يطا وتم إعطاؤها الرمز (ي).

فمثلاً المقابلة التي تم إجرائها مع رئيس قسم المالية في مديرية جنوب الخليل رمزها

(ما.ج)، أما المقابلة التي تم إجرائها مع رئيس قسم الشؤون الإدارية في مديرية يطا فكان رمزها (شؤ.ي) أنظر الملحق رقم (3).

4- تم مراجعة نتائج المقابلات الخاصة بكل مديرية، ومن ثم تم مراجعة نتائج المقابلات الخاصة بالمديريات الأربع دفعة واحدة. حيث قام الباحث بقراءة اجابات المبحوثين بشكل سريع، تكوين انطباع أولي، ثم قراءة مفصلة ودقيقة لمرات عديدة للإجابات، وذلك من أجل تحديد آلية سير أهم العمليات في المديريات الأربع التي تم تحديدها مسبقاً، والتصميم الجديد المقترح للعمليات.

5- تم عمل مقارنات بين اجابات المبحوثين في المديريات الأربع من أجل استبعاد التفاصيل غير المهمة، والخروج بنموذج أولي لسير العمليات الحالية والجديدة.

6- تم مراجعة نتائج المقابلات مع مدراء وموظفي السكرتاريا الخبراء في هذا المجال، وتم أخذ آرائهم وملاحظاتهم بخصوص النموذج الأولي للعمليات الحالية والجديدة.

7- تم عرض النموذج الأولي لكل عملية على عينة من رؤساء الأقسام بعد التعديل لأخذ آرائهم بخصوص ملاحظات عينة الخبراء من مدراء وموظفي المدارس، وتم الخروج بالنموذج النهائي للعمليات الحالية والنموذج النهائي المقترح للعمليات.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

1-4 تمهيد

2-4 عرض نتائج اسئلة الدراسة



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1-4 تمهيد:

سيتناول هذا الفصل تحليلاً لنتائج هذه الدراسة من خلال تحليل نتائج المقابلات شبه المهيكلة مع عينة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي، وعينة الخبراء من مدراء المدارس وموظفي السكرتاريا فيها.

#### 2-4 عرض نتائج اسئلة الدراسة:

وللإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هو المقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

كان على الباحث الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة من أجل الخروج بالتصميم الجديد للعمليات والذي يمثل المقترح المنشود للدراسة، حيث سيتم عرض نتائج الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

#### 1-2-4 عرض نتائج السؤال الأول:

ما هي رؤية (Vision) واهداف (Objectives) مديريات التربية في محافظة الخليل وهل تحتاج هذه الرؤية والأهداف إلى تحديث؟

وللإجابة على السؤال الأول للدراسة قام الباحث بالاطلاع على الخطة الاستراتيجية

لوزارة التربية والتعليم والاطلاع على رؤية واهداف مديرية التربية والتي تم عرضها في الإطار

النظري للدراسة، حيث تبين للباحث أن الوزارة قامت بعمل خطة استراتيجية عام 2017 تعرض فيها رؤيتها وأهدافها للسنوات الخمس القادمة، وتبين من خلالها أن مديرية التربية والتعليم العالي هي جزء لا يتجزأ من وزارة التربية والتعليم وهي منفذ لرؤية وأهداف الوزارة، وأن رؤية الوزارة هي رؤية حديثة لا تحتاج إلى تعديل، هذه الرؤية الحديثة ينبثق منها أهداف حديثة لا تحتاج إلى تحديث، وأن هذه الرؤية والأهداف هي التي تحدد مسار وزارة التربية والتعليم خلال السنوات الخمس القادمة.

كما قام الباحث بعمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في المديرية للاطلاع على مدى درايتهم وعلمهم برؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم من خلال تحليل اجابات المبحوثين على السؤال الثامن من نموذج المقابلات (أنظر ملحق رقم 1) حيث تبين للباحث أن جميع رؤساء الأقسام لا علم لهم برؤية وأهداف الوزارة.

(ش.و.خ، ش.و.ج، ش.و.ي، د.ج، د.ش، د.ي، ما.خ، ما.ج، ما.ي، ل.ج، ل.خ، ل.ي، ك.خ، ك.ج، ك.ي).

#### 2-2-4 عرض نتائج السؤال الثاني:

ما هي أهم العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة في مديريات التربية في محافظة الخليل؟  
لقد تبين للباحث من خلال تحليل السؤال (1،2) لنموذج المقابلات (أنظر الملحق رقم 1+2) للمقابلات التي اجراها مع رؤساء الأقسام في المديرية الأربعة والمقابلات التي اجراها مع مدراء موظفي السكرتاريا في المدارس، أن أهم الأقسام المرتبطة بمدير وسكرتير المدرسة هي خمسة اقسام تقدم خدمات لسكرتير ومدير المدرسة، وهذه الأقسام هي:

- قسم الشؤون الإدارية: ويقدم العديد من الخدمات مثل الاجازات بأنواعها، المغادرات بأنواعها، التقاعد، تعديل الوضع الاجتماعي، الاستقالات، التنقلات، الرواتب.
- قسم المالية: صرف السلف، اصدار الشيكات بالمشتريات المدرسية، التبرعات المدرسية.
- قسم اللوازم: طلب أثاث، نقل العهد، الجرد السنوي، طلب قرطاسية.
- قسم الكتب والمطبوعات: طلب كتب، طلب مطبوعات، طلب وسائل تعليمية.
- قسم الديوان: ارسال بريد، استئبال بريد، تسجيل الصادر، تسجيل الوارد.

وأهم هذه العمليات هي:

- الخدمات المالية.
- الإجازات والمغادرات.
- طلبات الأثاث واللوازم.
- طلبات الكتب والمطبوعات.
- استلام وتسليم البريد من وإلى المدارس.

حيث لاحظ الباحث أن هذه العمليات هي العمليات الأكثر تكراراً في مديريات التربية والتي يحتاج مدير وسكرتير المدرسة بتكرارها خلال العام الدراسي والتي سيشكل إعادة تصميمها نقلة نوعية في توفير الوقت والجهد والتكلفة التي يحتاجها مدير وسكرتير المدرسة للقيام بهذه العمليات، وسيقوم الباحث بشرح هذه العمليات بشكل تفصيلي في سؤال الدراسة الثالث.

(شؤ.خ، شؤ.ج، شؤ.ي، د.ج، د.ش، د.ي، ما.خ، ما.ج، ما.ي، ل.ج، ل.خ، ل.ي، ك.خ،

ك.ج، ك.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م1، م2، م3، م4، م5، م6، م7، م8).

#### 3-2-4 عرض نتائج السؤال الثالث:

ما هو الفهم العميق والتصميم لأهم العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة في مديريات التربية في محافظة الخليل؟

وللإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ولعدم وجود دليل اجرائي للعمليات في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل قام الباحث بعمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي ومدراء المدارس وموظفي السكرتاريا فيها بغرض فهم السير الدقيق للعمليات حيث اعتمد الباحث على تحليل نتائج السؤال الثالث لنموذج المقابلات 2+1 ، (أنظر ملحق 2+1).

ولعدم وجود دليل اجرائي للعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، اتجه الباحث إلى عمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في قسم المالية في مديريات التربية والتعليم العالي، وقام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء وموظفي سكرتاريا في المدارس.

وذلك بهدف فهم عملية طلب تغطية للنفقات المالية التي تنفقها المدرسة وكانت نتيجة المقابلات أن العملية تتم على النحو التالي:

( ما.خ، ما.ج، ما.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م1، م2، م3، م4، م5، م6  
م7، م8 ) .

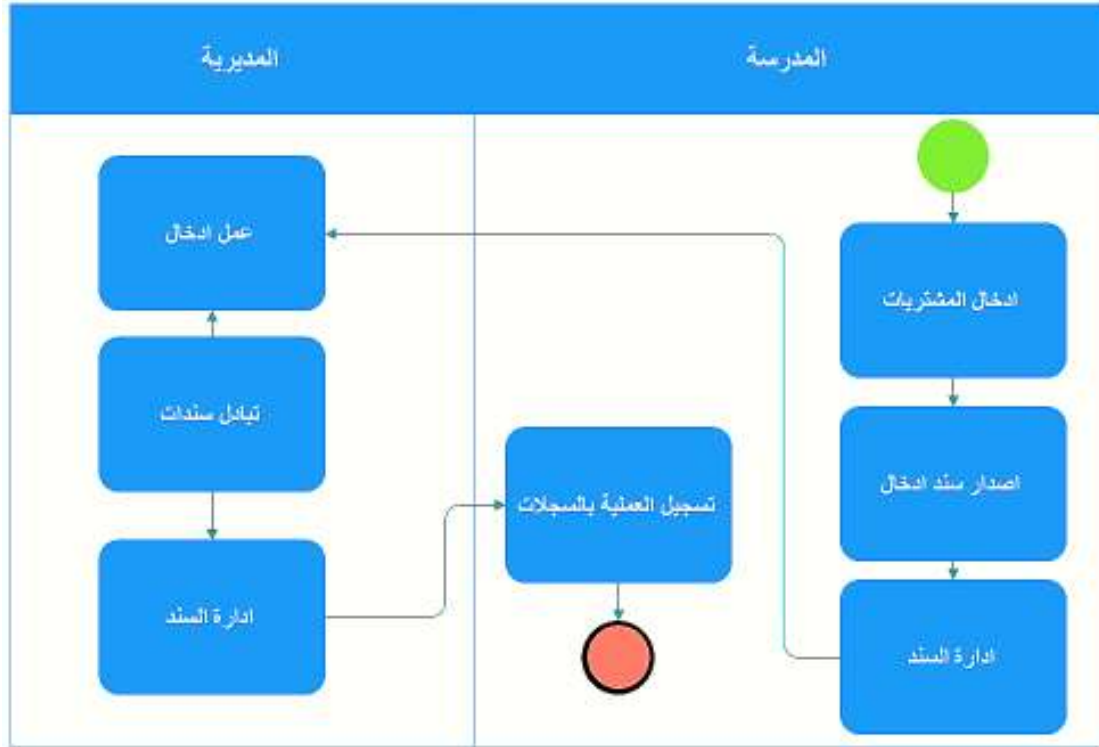
الخدمات المالية:

- الخدمات من 1 - 1000 يصرف من مدير المدرسة باليد (يوجد دائماً في يد المدير  
4000 شيكل).

- الخدمات من 1001 - 3999 من البنك بواسطة محاسب المديرية.
- الخدمات من 4000 أو أكثر يصرف من محاسب المديرية بعد الموافقة من مدير التربية.

العملية الأولى: من 1 - 1000 يصرف من مدير المدرسة باليد (يوجد دائماً في يد المدير  
4000 شيكل)

الشكل رقم ( 1 ): عملية مالية أقل أو يساوي 1000 شيكل قبل إعادة الهندسة



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

1. البداية
2. يقوم السكرتير بعمل ادخال للمشتريات من خلال دفتر السندات في ملف عهدة المدرسة ويكتب فيه اسم الصنف ومواصفاته ويوجد 3 نسخ (بيضاء، صفراء، زرقاء)

3. يقوم مدير المدرسة بختم النسخة البيضاء.
4. يقوم سكرتير المدرسة اخراج النسخة البيضاء والزرقاء
5. يقوم سكرتير المدرسة بختم النسخة البيضاء من قبل قسم اللوازم
6. يحتفظ قسم اللوازم بالنسخة الزرقاء وإعادة النسخة البيضاء إلى المدرسة
7. يقوم سكرتير المدرسة بحفظ النسخة البيضاء في سجل مستندات الإدخال
8. يقوم سكرتير المدرسة بتصوير النسخة الصفراء
9. ترفق النسخة الصفراء وسند القبض وفاتورة الضريبة وتدبس مع بعضها البعض
10. يقوم سكرتير المدرسة بوضع رقم متسلسل (وهو الرقم المتسلسل بعد اخر فاتورة مدققة من المالية).
11. انتهى

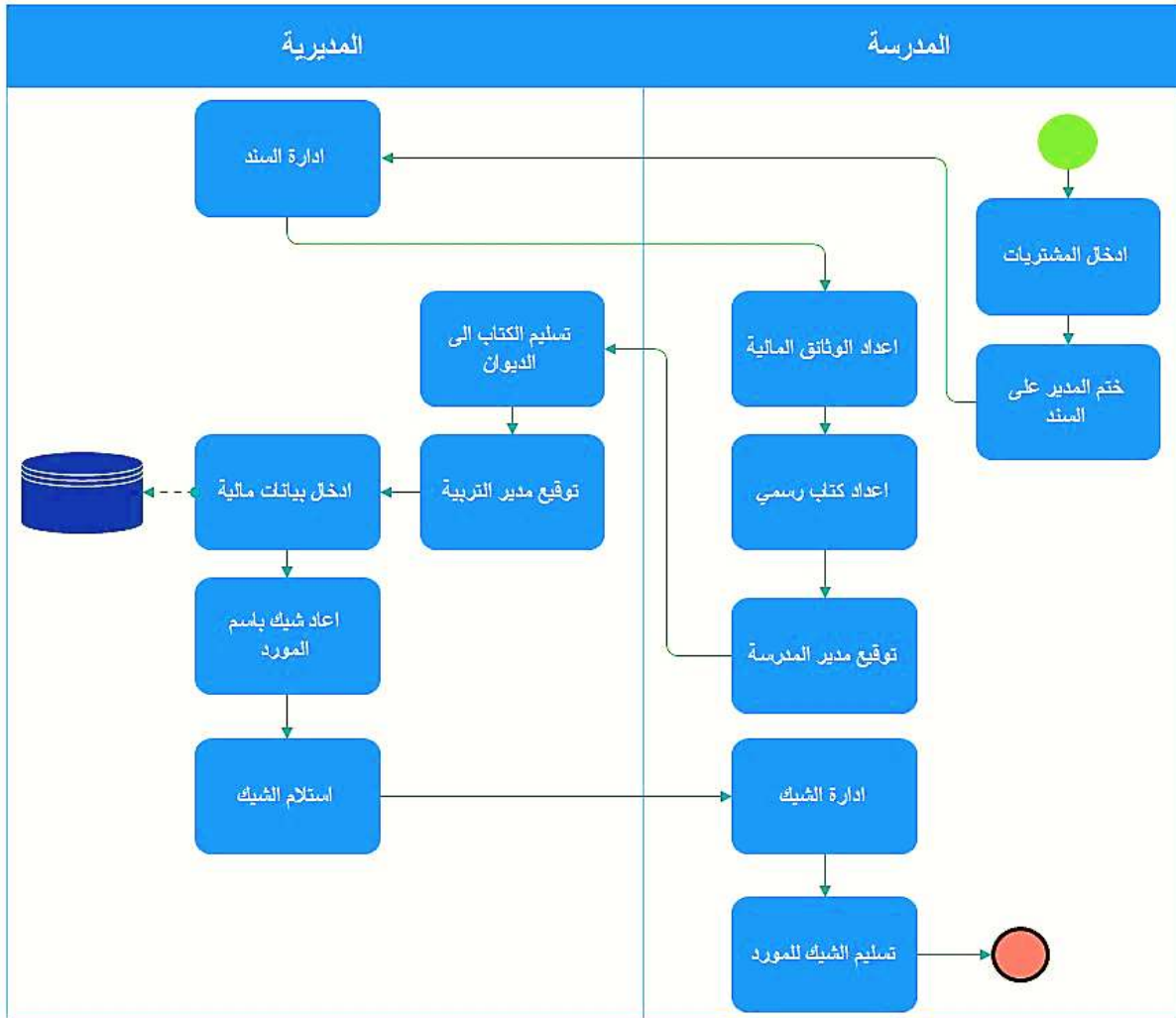
ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكرتير المدرسة مثل الخطوة رقم (3، 4، 5، 6، 8، 10).
- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.
- وجود تكرار في العمليات مثل الخطوة رقم (3، 5).
- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية

العملية الثانية: من 1001 - 3999 من البنك بواسطة محاسب المديرية (لا تحتاج موافقة

مدير التربية)

الشكل رقم ( 2 ): عملية مالية بين 1000-3999 قبل إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

1. البداية

2. يقوم السكرتير بعمل ادخال للمشتريات من خلال دفتر السندات في ملف عهدة المدرسة

ويكتب فيه اسم الصنف ومواصفاته ويوجد 3 نسخ (بيضاء، زرقاء، صفراء)

3. يقوم مدير المدرسة بختم النسخة البيضاء
4. يقوم سكرتير المدرسة بختم النسخة البيضاء من قبل قسم اللوازم
5. يحتفظ قسم اللوازم بالنسخة الزرقاء
6. يقوم سكرتير المدرسة بحفظ النسخة البيضاء في سجل مستندات الإدخال
7. يقوم سكرتير المدرسة بتصوير النسخة الصفراء
8. ترفق النسخة الصفراء وفاتورة الضريبة وأمر الشراء وقرار الإحالة ومحضر ضبط واستلام (محضر ضبط واستلام اذا كانت الفاتورة اعلى من 2500) وخصم المصدر من قبل المورد اذا كان المبلغ يزيد عن 2500 وتدبس مع بعض مع العروض
9. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد نموذج اذن صرف مبين فيه الأصناف مع اسعارها والمبلغ الإجمالي للمشتريات
10. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد كتاب يطلب فيه صرف مبلغ من ميزانية المدرسة بواسطة المديرية
11. يقوم سكرتير المدرسة بوضع رقم متسلسل (وهو الرقم المتسلسل بعد اخر فاتورة مدققة من المالية).
12. يوقع مدير المدرسة على الكتاب.
13. يقوم سكرتير المدرسة بتسليم البريد إلى قسم الديوان
14. يوقع مدير التربية على الصرف
15. يقوم محاسب المديرية بإدخال بيانات الشيك.
16. يقوم محاسب المديرية بإعداد شيك باسم المورد
17. يقوم سكرتير المدرسة استلام الشيك المعد من قبل محاسب المديرية باسم المورد



18. يوقع السكرتير على استلام الشيك.

19. يقوم السكرتير بإدارة الشيك

20. يسلم السكرتير الشيك للمورد.

21. انتهى

ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكرتير المدرسة مثل الخطوة رقم (3، 4، 5، 6،

7، 8، 13، 16، 17، 18، 19، 20).

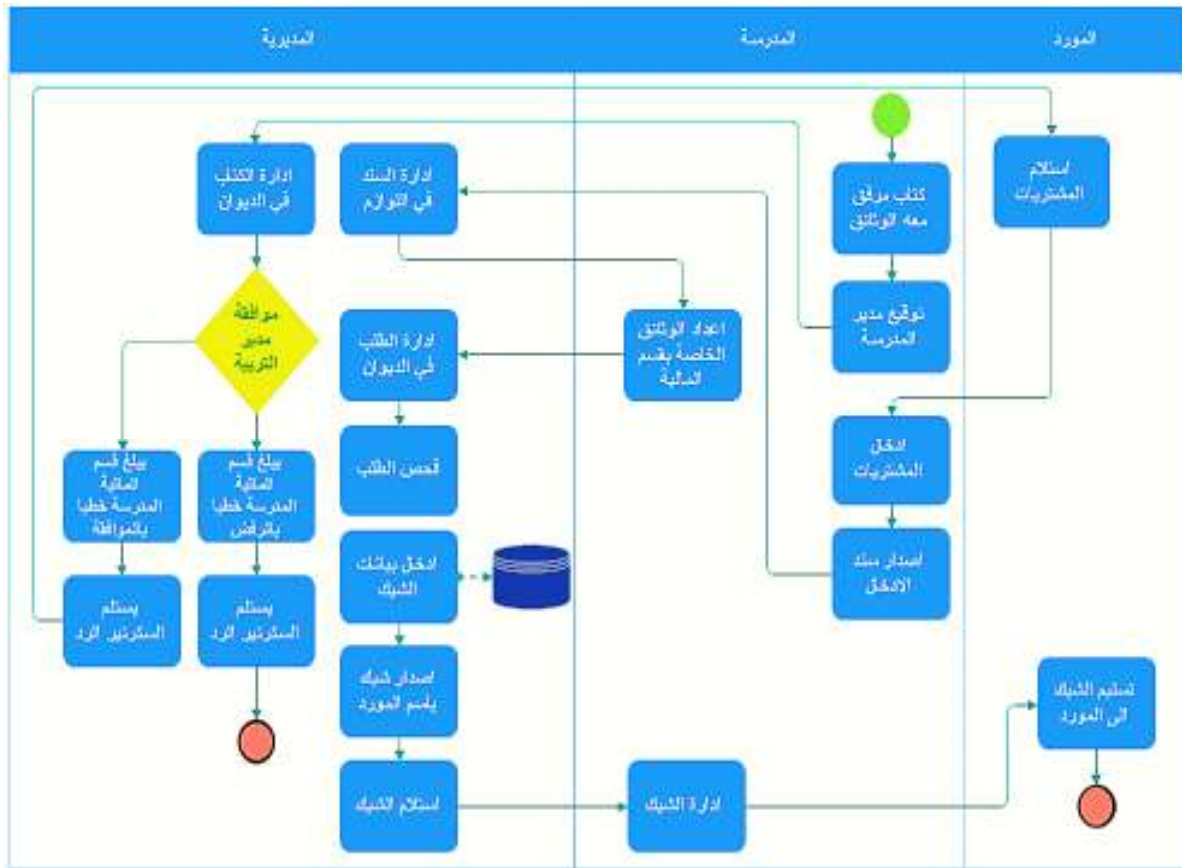
- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.

- وجود تكرار في العمليات مثل الخطوة رقم (3، 4).

- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية

العملية الثالثة: من 4000- فاكثر من البنك بواسطة محاسب المديرية(تحتاج إلى موافقة من مدير التربية)

الشكل رقم ( 3 ): عملية مالية 4000 شيكل أو أكثر قبل إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

1. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد مناقصة ( عروض ) بالمواصفات المطلوبة حسب العدد والمواصفات وهو نموذج معد مسبقاً من قبل مديرية التربية (3 نسخ)
2. يقوم سكرتير المدرسة بتوقيع مدير المدرسة وأعضاء اللجنة المالية على المناقصة وختمها
3. يقوم سكرتير المدرسة بتوزيع المناقصة على 3 محال تجارية

4. تقوم المحلات التجارية بتقديم العروض وختمها بعد كتابة الأسعار
5. يقوم سكرتير المدرسة باستلام العروض
6. البداية (تم تجاهل الأنشطة السابقة كونها تخص المورد)
7. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد نموذج قرار الإحالة (المورد الذي قدم أقل الأسعار)
8. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد امر شراء باسم المورد الذي قدم أقل العروض وتسليمه للمحل.
9. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد نموذج اذن صرف مبين فيه الأصناف مع اسعارها والمبلغ الإجمالي
10. يقوم سكرتير المدرسة بإعداد كتاب يخاطب فيه مدير التربية بصرف مبلغ الفاتورة مرفق معه الأوراق الثبوتية كاملة
11. يسلم الكتاب والمرفات إلى قسم الديوان
12. يتخذ مدير التربية القرار بخصوص الطلب
13. يبلغ قسم المالية المدرسة خطياً بالموافقة أو الرفض
14. يستلم السكرتير الرد بالبريد.
15. اذا تمت الموافقة من قبل مدير التربية تتم العملية
16. يقوم سكرتير المدرسة باستلام المشتريات والفاتورة الضريبية
17. يقوم السكرتير بعمل ادخال للمشتريات من خلال دفتر السندات في ملف عهدة المدرسة ويكتب فيه اسم الصنف ومواصفاته ويوجد 3 نسخ (بيضاء، زرقاء، صفراء)
18. يقوم مدير المدرسة بختم النسخة البيضاء
19. يقوم سكرتير المدرسة بختم النسخة البيضاء من قبل قسم اللوازم

20. يحتفظ قسم اللوازم بالنسخة الزرقاء وإعادة البيضاء إلى سكرتير المدرسة
21. يقوم سكرتير المدرسة بحفظ النسخة البيضاء في سجل مستندات الإدخال
22. يقوم سكرتير المدرسة بتصوير النسخة الصفراء
23. تدبس صورة عن كتاب الموافقة وصورة عن النسخة الصفراء و فاتورة الضريبة وامر الشراء وقرار الإحالة ومحضر ضبط واستلام وخصم المصدر (ساري مفعول الترخيص) من قبل المورد
24. ترسل الأوراق السابقة إلى قسم الديوان حيث يقوم بإعطاء صورة كتاب الموافقة رقم وارد ثاني لأن الموافقة لها تاريخ والصرف له تاريخ اخر.
25. يحول قسم الديوان الكتاب والأوراق إلى قسم المالية
26. يقوم محاسب المديرية بإدخال بيانات الشيك.
27. يقوم محاسب المديرية بإعداد شيك باسم المورد
28. يقوم سكرتير المدرس استلام الشيك المعد من قبل محاسب المديرية باسم المورد
29. يوقع السكرتير على استلام الشيك
30. يقوم سكرتير المدرسة بتصوير الشيك
31. يحتفظ بالنسخة في ملف المالية
32. يقوم السكرتير بإدارة الشيك.
33. يسلم السكرتير الشيك للمورد
34. انتهى

ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

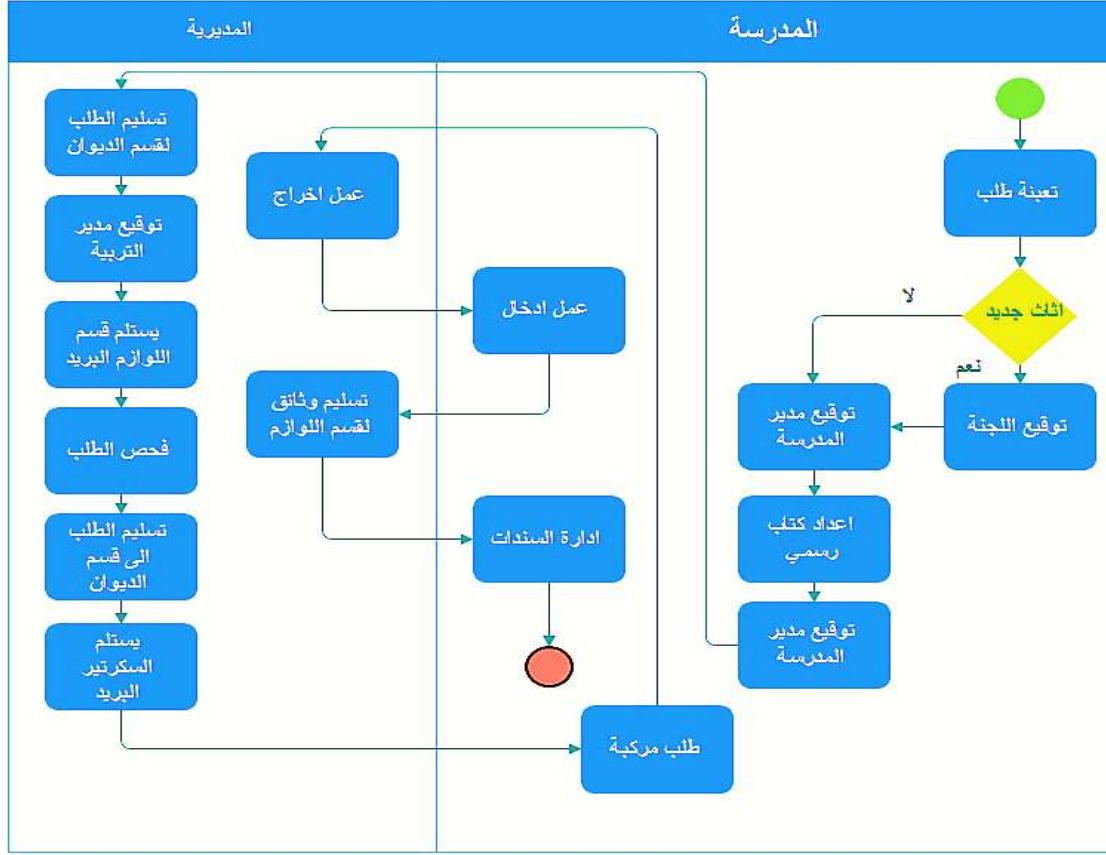
- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكرتير المدرسة مثل الخطوة رقم (11، 13، 14، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 25، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33).
- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.
- وجود تكرار في العمليات مثل الخطوة رقم (18، 19).
- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية.

#### طلب اثاث من قسم اللوازم:

ولعدم وجود دليل اجرائي للعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، اتجه الباحث إلى عمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في قسم اللوازم في مديريات التربية والتعليم العالي، وقام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء وموظفي سكرتاريا في المدارس وذلك بهدف فهم عملية طلب أثاث أو لوازم وكانت نتيجة المقابلات أن العملية تتم على النحو التالي:

(ل.ج، ل.خ، ل.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م.م1، م.م2، م.م3، م.م4، م.م5، م.م6، م.م7، م.م8).

الشكل رقم ( 4 ) : طلب أثاث قبل إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

1. البداية
2. يقوم السكرتير بتعبئة طلب اثاث وهو طلب معد مسبقاً من قبل المديرية.
3. تقوم لجنة المدرسة بالتوقيع على الطلب اذا كان الأثاث جديد أو يكتفى بتوقيع المدير اذا كان الأثاث مستعمل.
4. يقوم السكرتير بإعداد كتاب رسمي بالطلب.
5. يعطى الكتاب رقم صادر من قبل المدرسة.
6. يقوم المدير بالتوقيع والختم على الكتاب ويرفق معه الطلب.

7. يسلم السكرتير الطلب إلى قسم الديوان.
8. يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم وارد
9. يقوم قسم الديوان بتحويل الكتاب إلى مدير التربية
10. يقوم مدير المديرية بتحويل الكتاب إلى قسم اللوازم
11. يقوم قسم الديوان بتصوير الكتاب.
12. يقوم قسم الديوان بأرشفة النسخة الأصلية
13. يوضع نسخة الكتاب في بريد الأقسام حجرة قسم اللوازم
14. يستلم مسؤول قسم اللوازم البريد
15. يبلغ مدير المدرسة بالموافقة أو الرفض من خلال التعليق على الكتاب.
16. في حالة الموافقة يحضر مدير المدرسة أو السكرتير مركبة تستوفي جميع الشروط المعمول بها بالمديرية مرفق معه صورة عن كامل الأوراق الثبوتية الخاصة بالمركبة والسائق والمطالبات المالية مختومة بختم المدرسة
17. يستلم المدير أو السكرتير الأثاث المطلوب مرفق معه سند الإخراج النسخة البيضاء والزرقاء من قسم اللوازم.
18. يقوم قسم اللوازم بأرشفة النسخ المستلمة في سجل الأثاث الخاص بالمدرسة في قسم اللوازم.
19. يقوم السكرتير بعمل إدخال للأثاث إلى المدرسة.
20. يحضر سكرتير المدرسة سند ادخال المدرسة وسند اخراج المستودع مختومة من قبل المدرسة ويجب أن تكون متطابقة إلى قسم اللوازم

21. يستلم قسم اللوازم النسخة الزرقاء من سند ادخال المدرسة ويستلم الأصل من سند اخراج

اللوازم ويختم على نسخة الإدخال الأصلية للمدرسة وتعاد النسخة الزرقاء من سند الإخراج.

22. يقوم السكرتير باستلام النسخة البيضاء عن سند ادخال المدرسة ويستلم النسخة الزرقاء

من سند اخراج اللوازم مختومة من قبل قسم اللوازم

23. يقوم السكرتير بأرشفة النسخة المستلمة في سجل الأثاث في المدرسة

24. انتهى

ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكرتير المدرسة مثل الخطوة رقم (7، 11، 13،

14، 15، 16، 17، 18، 20، 21، 22، 23).

- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.

- وجود تكرار في العمليات مثل الخطوة رقم (7، 14، 21).

- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية

### طلب اجازة:

ولعدم وجود دليل اجرائي للعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، اتجه الباحث

إلى عمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في قسم الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم

العالي، وقام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء وموظفي السكرتاريا في المدارس وذلك بهدف فهم

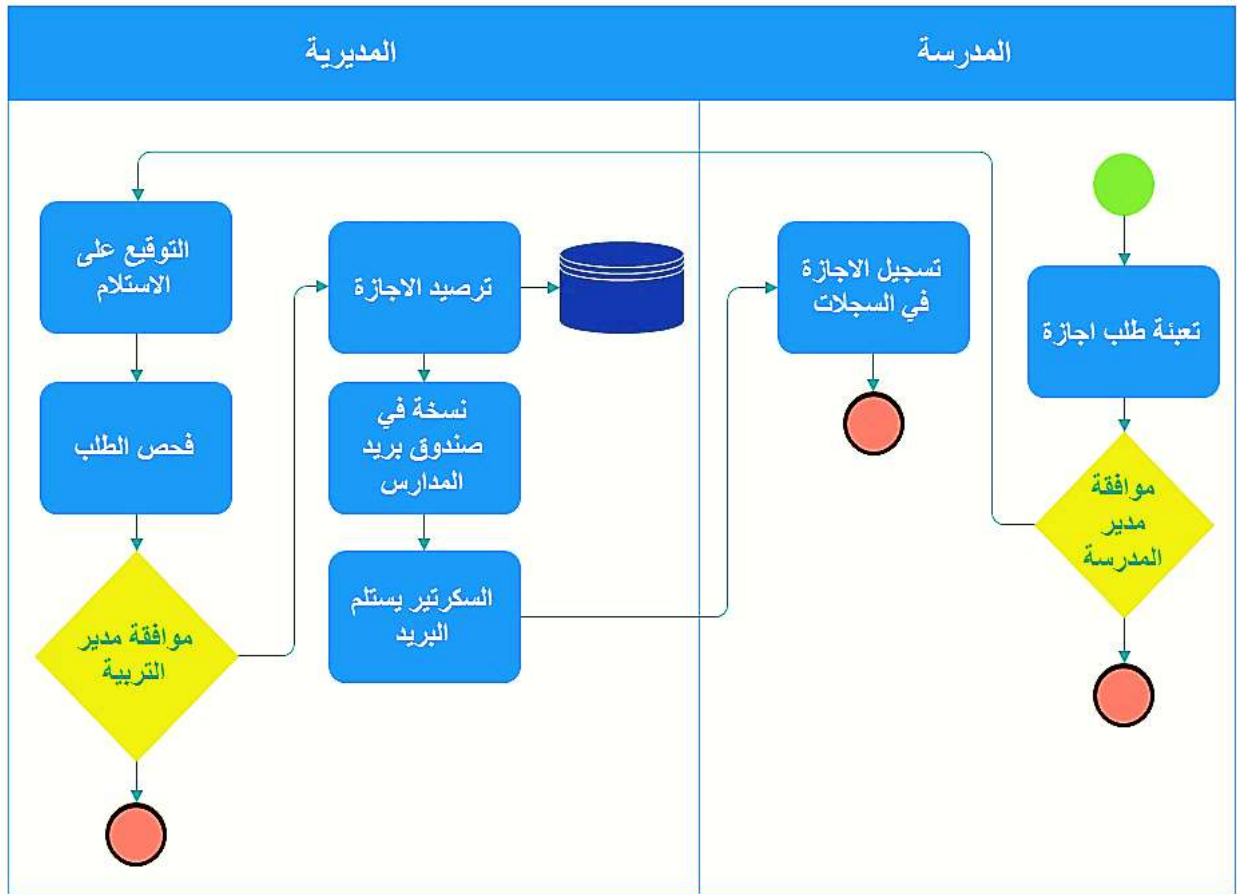
عملية طلب اجازة أو مغادرة وكانت نتيجة المقابلات أن العملية تتم على النحو التالي:



(شؤ.خ، شؤ.ج، شؤ.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م1، م2، م3، م4، م5،

م6، م7، م8).

الشكل رقم ( 5 ): طلب اجازة قبل إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

1. البداية

2. يقوم السكرتير بتعبئة نموذج اجازة وهو نموذج ورقي معد مسبقاً من قبل المديرية.

3. يقوم السكرتير بتوقيع النموذج من مدير المدرسة.

4. يقوم السكرتير بتصوير النموذج وتحفظ نسخة في ملف الموظف الشخصي خوفا من الضياع.
5. يقوم السكرتير بتسليم نموذج طلب الإجازة إلى قسم الشؤون الإدارية في المديرية
6. يقوم قسم الشؤون الإدارية بالتوقيع على نموذج الاستلام والتسليم الخاص بالمدرسة.
7. يقوم قسم الشؤون الإدارية بفحص النموذج وكتابة الملاحظات عليه (يفحص قسم الشؤون الإدارية طلب الإجازة ويقوم بالتنسيق هل الإجازة تكون من رصيد الإجازات أو بدون راتب لاستتفاذ الرصيد) على نموذج الإجازة في المكان المخصص لذلك.
8. يقوم قسم الشؤون الإدارية برفع النموذج إلى مدير التربية أو نائبه الإداري للتوقيع وكتابة ملاحظاته.
9. يقوم قسم الشؤون الإدارية بترصيد الإجازة على النظام.
10. يقوم قسم الشؤون الإدارية بتصوير النموذج بعد الترصيد وختم النسخة الأصلية مع الصورة من قسم الديوان.
11. يقوم قسم الشؤون الإدارية بأرشفة النسخة الأصلية للنموذج.
12. يقوم قسم الشؤون الإدارية بإرسال نسخة لقسم الديوان
13. يستلم السكرتير البريد
14. يقوم السكرتير بترصيد الإجازة في النموذج الورقي على غلاف ملف السكرتير.
15. يقوم سكرتير المدرسة بأرشفة الصورة في سجل الإجازات التابع للمدرسة.
16. النهاية.

ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكربتير المدرسة مثل الخطوة رقم (4، 5، 6، 9، 10، 12، 13، 14، 15).

- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.

- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية.

### عملية طلب كتب أو مطبوعات:

ولعدم وجود دليل اجرائي للعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، اتجه الباحث إلى عمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في قسم الكتب والمطبوعات في مديريات التربية والتعليم العالي، وقام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء وموظفي السكرتاريا في المدارس وذلك بهدف فهم عملية طلب كتب ومطبوعات وكانت نتيجة المقابلات أن العملية تتم على النحو التالي:

(ك.خ، ك.ج، ك.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م1، م2، م3، م4، م5،

م6، م7، م8).



9. يقوم قسم الكتب بعمل مقارنة بين معلومات قسم التخطيط وطلبة المدرسة
10. يقوم قسم الكتب بعمل جدولة لاستلام الكتب (كل مدرسة لها يوم معين)
11. يقوم قسم الكتب بإرسال الجدولة إلى قسم الديوان في المديرية
12. يقوم قسم الديوان بإعطاء الجدولة رقم صادر
13. يقوم مدير التربية بالتوقيع على الجدولة
14. قسم الديوان يقوم بتصوير جدول المواعيد ويوضع في بريد المدراس (كل مدرسة نسخة)
15. يستلم السكرتير البريد من قسم الديوان
16. يقوم سكرتير المدرسة بتسجيل كتاب الجدولة.
17. يوقع مدير المدرسة على الجدولة مع اعطاء التعليمات اللازمة للسكرتير
18. يقوم سكرتير المدرسة بإحضار مركبة لاستلام الكتب من قسم الكتب في الموعد المحدد  
بالجدولة
19. يقوم قسم الكتب بتسليم السكرتير الكتب مرفق معها سند اخراج النسخة البيضاء  
والصفراء
20. يقوم السكرتير بعمل إدخال للكتب إلى المدرسة
21. يقوم سكرتير المدرسة بإرسال سند الإدخال النسخة البيضاء والزرقاء مع سند الإخراج  
النسخة البيضاء إلى المديرية وتسلم إلى قسم الديوان.
22. يستلم مسؤول قسم الكتب البريد من قسم الديوان.
23. يقوم قسم الكتب بختم النسخ
24. يقوم قسم الكتب بترحيل النسخ الزرقاء من سند ادخال المدرسة إلى السجلات الخاصة  
بالمدرسة.

25. يقوم قسم الكتب بإرسال سند الإدخال المختوم إلى قسم الديون
26. يقوم قسم الديوان بوضع النسخ في حجرة المدرسة في صندوق بريد الأقسام
27. يستلم سكرتير المدرسة البريد من قسم الديوان.
28. يقوم سكرتير المدرسة بوضع النسخة في سجل مستندات الإدخال
29. انتهى

ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكرتير المدرسة مثل الخطوة رقم (5، 8، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28).

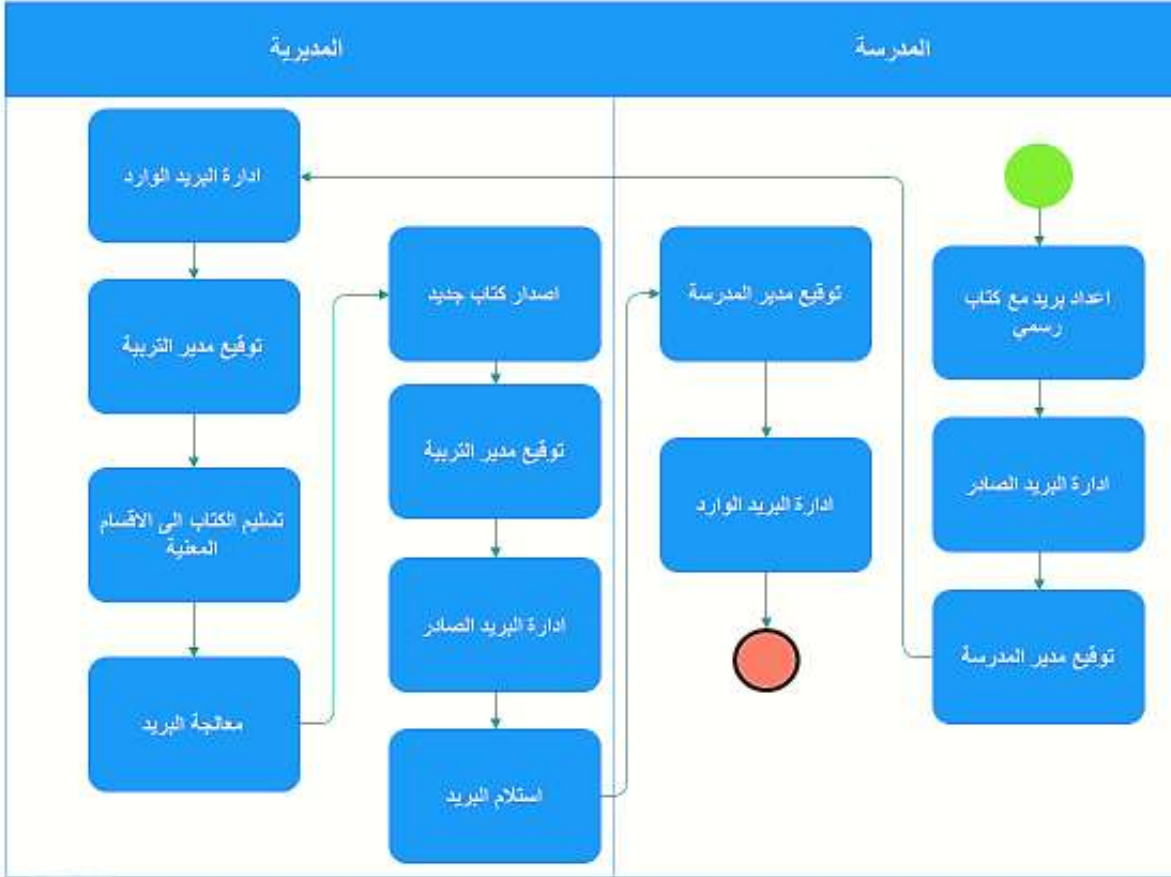
- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.
- وجود تكرار في العمليات مثل الخطوة رقم (15، 27).
- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية.

#### عملية ارسال بريد من المدرسة إلى المديرية:

ولعدم وجود دليل اجرائي للعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، اتجه الباحث إلى عمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في قسم الديوان في مديريات التربية والتعليم العالي، وقام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء وموظفي سكرتاريا في المدارس وذلك بهدف فهم عملية ارسال بريد من وإلى مديرية التربية والتعليم العالي، وكانت نتيجة المقابلات أن العملية تتم على النحو التالي:

(د.ج، د.ش، د.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م.م1، م.م2، م.م3، م.م4، م.م5، م.م6، م.م7، م.م8).

الشكل رقم ( 7 ): ارسال بريد من و إلى مديرية التربية قبل إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

1. البداية
2. يتم تحضير البريد من قبل السكرتير وقد يكون (كتاب رسمي يحمل رقم صادر، نموذج مثل نموذج اجازة، احصائية مثل طلبية الكتب).
3. يوقع البريد من مدير المدرسة ويختم بختم المدرسة

4. يسلم السكرتير البريد إلى قسم الديوان وهنا لدينا قرارات عدة:
- إذا كان كتاب يحمل رقم صادر يسلم إلى الديوان ليتم اعطائه رقم وارد ويوقع من مدير التربية
  - إذا كان نموذج جاهز يسلم إلى القسم المختص مثل نموذج الإجازة يسلم إلى قسم الشؤون الإدارية أو الفواتير المالية تسلم إلى قسم المالية مباشرة
  - هناك احصائيات أو طلبيات تسلم إلى قسم الديوان وتوضع في حجرة صندوق بريد الأقسام بدون رقم وارد مثل طلبيات الكتب واللوازم.
5. فإذا كان كتاب رسمي يحمل رقم صادر من المدرسة يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم وارد
6. يوجه الكتاب إلى مدير التربية للإشارة عليه وتوجيهه إلى القسم المعني
7. يقوم قسم الديوان بتصوير الكتاب الوارد نسخة للأرشفة اليدوية ونسخة لكل قسم يوجه له الكتاب.
8. يقوم قسم الديوان بوضع الكتاب في الحجرة الخاصة بكل قسم وجه له الكتاب في صندوق بريد الأقسام.
9. يستلم مسؤول القسم البريد الموجود في صندوق بريد الأقسام.
10. يقوم مسؤول القسم بإدارة الكتاب من خلال عمل اللازم حسب الأصول المعمول بها في مديرية التربية والتعليم العالي.
11. يقوم مسؤول القسم بكتابة رد بكتاب جديد على الكتاب الوارد إلى القسم.(النموذج والاحصائيات والطلبات لا يرد عليها بكتاب جديد من قبل القسم)
12. يقوم مسؤول القسم بإعطاء الكتاب ترميز يدل على القسم الذي صدر منه الكتاب (الرد).



13. يسلم الكتاب إلى سكرتيرة مدير التربية.
14. يوقع الكتاب من مدير التربية أو النائب الإداري أو النائب الفني
15. تسلم السكرتيرة الكتاب إلى قسم الديوان.
16. يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم صادر
17. يقوم قسم الديوان بتصوير الكتاب الصادر
18. يتم أرشفة نسخة الكترونية في مجلد خاص.
19. يوضع نسخة في صندوق بريد المدارس من قبل موظف الخدمات في كل مدرسة يوجه لها الكتاب.
20. يستلم سكرتير المدرسة البريد من صندوق بريد المدارس.
21. يوقع مدير المدرسة على الكتاب.
22. يقوم السكرتير بإعطاء الكتاب رقم وارد.
23. يقوم السكرتير بحفظ الكتاب في الملف.
24. انتهى

ومن خلال النظر الى سير العملية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود أكثر من عملية لا تضيف قيمة لسكرتير المدرسة مثل الخطوة رقم (4، 7، 8، 9، 11، 17، 19، 20).
- اعتماد العملية على النظام الورقي فقط.
- الحاجة الى الكثير من الموارد البشرية والمالية

#### 4-2-4 عرض نتائج السؤال الرابع:

ما هي التكنولوجيا المتوفرة التي يمكن استخدامها في التصميم الجديد للعمليات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

وللإجابة على السؤال الرابع للدراسة، قام الباحث بتحليل نتائج المقابلات واستخدم الباحث الأسئلة (4+5+6) في نماذج المقابلات (أنظر الملحق 1+2) التي أجراها الباحث مع رؤساء الأقسام في المديريات حيث اشار المبحوثين إلى أن مديرية التربية والتعليم العالي تمتلك التكنولوجيا الحديثة حيث أن لكل قسم في المديرية بريد الكتروني ولكل موظف في القسم بريد الكتروني خاص به، كما اشار المبحوثين إلا أن هناك برامج تم تصميمها من قبل الوزارة مثل برنامج المالية، وبرنامج الديوان، وبرنامج الشؤون الإدارية، كما اشار المبحوثين إلى وجود ما يسمى بـ (E- school) وهو عبارة عن موقع الكتروني يقوم بربط وزارة التربية والمدرسة والطالب وولي الأمر والمديرية من خلال ما يسمى المدرسة الإلكترونية، كما اشار المبحوثين إلى أن مديرية التربية تمتلك العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة ومنها:

- اجهزة الحاسوب في جميع الأقسام
- طابعات
- اجهزة المسح الضوئي
- الإنترنت متوفر في جميع الأقسام
- شبكات داخلية تربط جميع اجهزة الحاسوب في المديرية
- البرامج (مثل برنامج المالية، برنامج الديوان، برنامج الشؤون الإدارية)

كما اشار المبحوثين إلى أن قسم التقنيات لديه القدرة على مراسلة جميع المدارس من خلال البريد الإلكتروني حيث أن لكل مدرسة بريد الكتروني خاص بها، وأن قسم التقنيات يقوم بإدارة بموقع المدرسة الإلكترونية (E- school) على مستوى المديرية.

كما اشار المبحوثين (شؤ.خ، شؤ.ج، شؤ.ش، شؤ.ي) في قسم الشؤون الإدارية أن القسم استقبل طلبات التوظيف للتوظيفة العمومية من خلال موقع ديوان الموظفين وأن موظفي القسم لديهم حساب خاص على موقع ديوان الموظفين العام يمكنهم من ادارة طلبات التوظيف والوثائق المحملة على الموقع، كما أن القسم لديه نظام محوسب للشؤون الإدارية إلا أنه غير مرتبط بالمدارس، كما افاد المبحوثين (ما.خ، ما.ج، ما.ي) في قسم المالية أن القسم لديه نظام محوسب مرتبط بوزارة التربية والتعليم إلا أنه غير مرتبط بالمدارس، كما افاد المبحوثين (ل.خ، ل.ج، ل.ي، ك.خ، ك.ج) في قسم اللوازم وقسم الكتب أن القسم لا يمتلك نظام محوسب إلا أن هناك بعض الاجتهادات الشخصية من خلال تصميم بعض الأنظمة المحوسبة. كما افاد المبحوثين (د.ج، د.ش، د.ي) أن قسم الديوان لديه نظام مراسلات خاص بالقسم مرتبط يمكنهم من خلاله مراسلة وزارة التربية والتعليم إلا أنه لم يفعل بعد لمراسلة المدارس هذا النظام يمكن القسم من ارسال واستقبال الرسائل والوثائق وارشفتها.

(شؤ.خ، شؤ.ج، شؤ.ي، د.ج، د.ش، د.ي، ما.خ، ما.ج، ما.ي، ل.ج، ل.خ، ل.ي، ك.خ، ك.ج، ك.ي).

كما اشار المبحوثين من مدرء المدارس وموظفي السكرتاريا أن المدارس تمتلك الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل (اجهزة الحاسوب، والطابعات، والإنترنت، والشبكات، وبرنامج الديوان، وبرنامج (E- school).

(س1، س2، س3، م2، م4).

#### 5-2-4 عرض نتائج السؤال الخامس:

ما هو التصميم الجديد لأهم العمليات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

وللإجابة عن السؤال الخامس قام الباحث بعمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي، وقام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء و موظفي سكرتاريا في المدارس وذلك بهدف استخلاص الأفكار الإبداعية والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمدراء وموظفي السكرتارية، إلا أن الأفكار والملاحظات كانت متواضعة جداً، وبناءً على ذلك قام الباحث ببناء نموذج مقترح أولي للتصميم الجديد للعمليات من خلال ازالة العمليات التي لا تضيف قيمة للخدمات التي يطلبها مدراء وموظفي السكرتاريا في المدارس وبناء عمليات جديدة باستخدام التكنولوجيا المتوفرة في مديريات التربية والتعليم العالي الأربع والتي يمكن أن تستخدم في التصميم الجديد للعمليات، كما قام الباحث بإضافة افكار جديدة من خلال خبرته في هذا المجال تضيف قيمة للخدمات المطلوبة من قبل مدراء المدارس وموظفي السكرتاريا، ثم قام الباحث بعمل محاكاة لسير العمليات الجديدة والتأكد من صحتها، وبعد الخروج بالنموذج الأولي قام الباحث بعرض هذا النموذج على عدد من رؤساء الأقسام في المديريات وعدد من المدراء وموظفي السكرتارية من اصحاب الخبرة في هذا المجال، وبعد أخذ ملاحظاتهم وموافقتهم على النموذج الجديد تم الخروج بالمقترح النهائي والذي سيتم عرضه في الفصل الخامس.

(شؤ.خ، شؤ.ج، شؤ.ي، د.ج، د.ش، د.ي، ما.خ، ما.ج، ما.ي، ل.ج، ل.خ، ل.ي، ك.خ،

ك.ج، ك.ي، س1، س2، س3، س4، س5، م1، م2، م3، م4، م5، م6، م7، م8).

#### 6-2-4 عرض نتائج السؤال السادس:

كيف سيتم عمل تحسين مستمر للعمليات بعد إعادة هندستها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

وللإجابة عن السؤال السادس للدراسة، استخدم الباحث نتائج السؤال (9) في نموذج المقابلات (أنظر ملحق رقم 1)، حيث قام الباحث بعمل مقابلات مع رؤساء الأقسام في المديريات أجمع فيها رؤساء الأقسام على إتباع الأساليب العلمية في التحسين على العمليات وهذه الأساليب تم مناقشتها في الإطار النظري للدراسة.

(شؤ.خ، شؤ.ج، شؤ.ي، د.ج، د.ش، د.ي، ما.خ، ما.ج، ما.ي، ل.ج، ل.خ، ل.ي، ك.خ،

ك.ج، ك.ي).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات

1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات

2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات

#### 1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات:

##### 1-1-5 تمهيد:

خصصت الدراسة هذا المبحث من أجل عرض ملخص لنتائج وسبب الوصول إلى هذه النتائج، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز على التعرف على العمليات الحالية لأهم العمليات في مديريات التربية والتعليم العالي، ووضع مقترح لإعادة هندسة هذه العمليات الذي يمثل النتيجة على سؤال البحث الرئيسي وهو

ما هو المقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

#### 2-1-5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما هي رؤية (Vision) واهداف (Objectives) مديريات التربية في محافظة الخليل وهل تحتاج هذه الرؤية والأهداف إلى تحديث؟

أظهرت النتائج وجود خطة استراتيجية لوزارة التربية والتعليم وهذه الخطة حديثة وصدت عام 2017، وتستمر هذه الخطة لخمس سنوات حتى عام 2022، هذه الخطة تشمل العديد من الأهداف الاستراتيجية تنبثق من رؤية جديدة لوزارة التربية والتعليم، ويرى الباحث أن وجود خطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم هو دليل واضح على اهتمام الوزارة بالطالب والمؤسسة التعليمية ككل، ويرى الباحث أن هذه الخطة هي شاملة وتشمل المستويات الثلاث لوزارة التربية

والتعليم (الوزارة والمديريات والمدارس)، كما يرى الباحث أن النتائج المترتبة على إعادة هندسة العمليات في مديريات التربية والتعليم العالي هي نتائج طبيعية للأهداف التي ترغب وزارة التربية والتعليم في تحقيقها في خططها الاستراتيجية.

أظهرت النتائج عدم دراية رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل برؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم بنسبة عالية وصلت إلى 100%، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام رؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم بالعاملين في مديريات التربية والتعليم العالي وإنما ينصب الاهتمام على التعليم والطالب والمعلم. كما يعزو الباحث عدم دراية رؤساء الأقسام برؤية وأهداف وزارة التربية إلى أن القطاع الحكومي لا يهتم بالرؤية والأهداف كما يهتم القطاع الخاص كون عدم وجود تهديد على استمرارية المؤسسة الحكومية وعدم حاجة المؤسسة الحكومية إلى الميزة التنافسية لضمان استمرار وديمومة المؤسسة كما هو الحال في مديريات التربية والتعليم العالي.

كما وأظهرت النتائج عدم وجود دليل اجرائي للعمليات في مديريات التربية والتعليم العالي، وهذا أحد أهداف الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، ويرى الباحث أن وجود دليل اجرائي هو حاجة ملحة لما له من توحيد آليات العمل وتحديد سير العمليات ووصف للطريقة الأمثل لإداء الخدمة للطالب والمواطن والمعلم والموظف. ويعزو الباحث عدم وجود دليل اجرائي للعمل هو اعتماد وزارة التربية والتعليم على آليات عدة لضبط العمل والرقابة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار وتفتقر إلى اللامركزية في العمل وتفويض السلطة للموظف والتكنولوجيا الحديثة لمراقبة الأداء.



### 3-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما هي أهم العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة في مديريات التربية في محافظة الخليل؟  
أظهرت النتائج أن الأقسام التي تزود مدرء المدارس وموظفي السكرتاريا بالخدمات التي يطلبونها هي ( قسم الديوان، قسم المالية، قسم شؤون الموظفين، قسم الكتب والمطبوعات، قسم اللوازم).

كما أظهرت النتائج أن أهم العمليات (الخدمات) التي تقوم بها هذه الأقسام هي عملية استقبال وارسال البريد من وإلى المديرية، العمليات المالية، الإجازات، تزويد المدارس بالكتب والمطبوعات، تزويد المدارس باللوازم والأثاث الذي تحتاجه المدرسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الخدمات التي يطلبها مدير وموظف السكرتاريا في المدارس كخدمات تقدمها المديرية لهم، وهي العمليات الأكثر تكراراً على مدار العام الدراسي حسب معيار الأولوية، وهي الخدمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة حسب معيار الخلل، وأن هذه الخدمات هي التي ستشكل قفزة نوعية في الخدمات التي تقدمها المديرية لمدير وموظف السكرتاريا في المدارس.

### 4-1-5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما هو التصميم الحالي لأهم العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة في مديريات التربية في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج إلى أن التصميم الحالي للعمليات التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل تتمحور حول النقاط التالية:

- تعتمد على النظام الورقي بشكل رئيسي.

- ووجود العديد من العمليات التي لا تضيف قيمة لمدرء وموظفي السكرتاريا.
- عدم الفاعلية في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.
- أن الخدمات لا تسلم إلا في بيئة المديرية.
- الاستخدام الكبير لموارد المدرسة والمديرية المالية.
- المركزية في اتخاذ القرار وعدم وجود تفويض للصلاحيات لرؤساء الأقسام.

ويعزو الباحث ذلك إلى النظام البيروقراطي في القطاع الحكومي والمركزية في اتخاذ القرار وعدم وجود ثقة في التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاهتمام بالتحسين المستمر على العمليات أو حتى وجود برامج لإعادة هندسة العمليات في مديريات التربية والتعليم، والاهتمام في أتمتة العمل بهدف تسريعه كما هو الحال في نظام الشؤون الإدارية ونظام المالية.

#### 5-1-5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما هي التكنولوجيا المتوفرة التي يمكن استخدامها في التصميم الجديد للعمليات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج بأن وزارة التربية والتعليم ممثلة بمديريات التربية والتعليم العالي والمدارس التابعة لها تمتلك التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من التوجه نحو برامج إعادة هندسة العمليات في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود العديد من الأنظمة والمواقع الإلكترونية التي تستخدمها مديريات التربية والتعليم العالي والمدارس التابعة لها مثل برنامج الديوان، نظام المالية نظام الشؤون الإدارية، وموقع الديوان العام للموظفين، وموقع (E- school).

### 5-1-5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

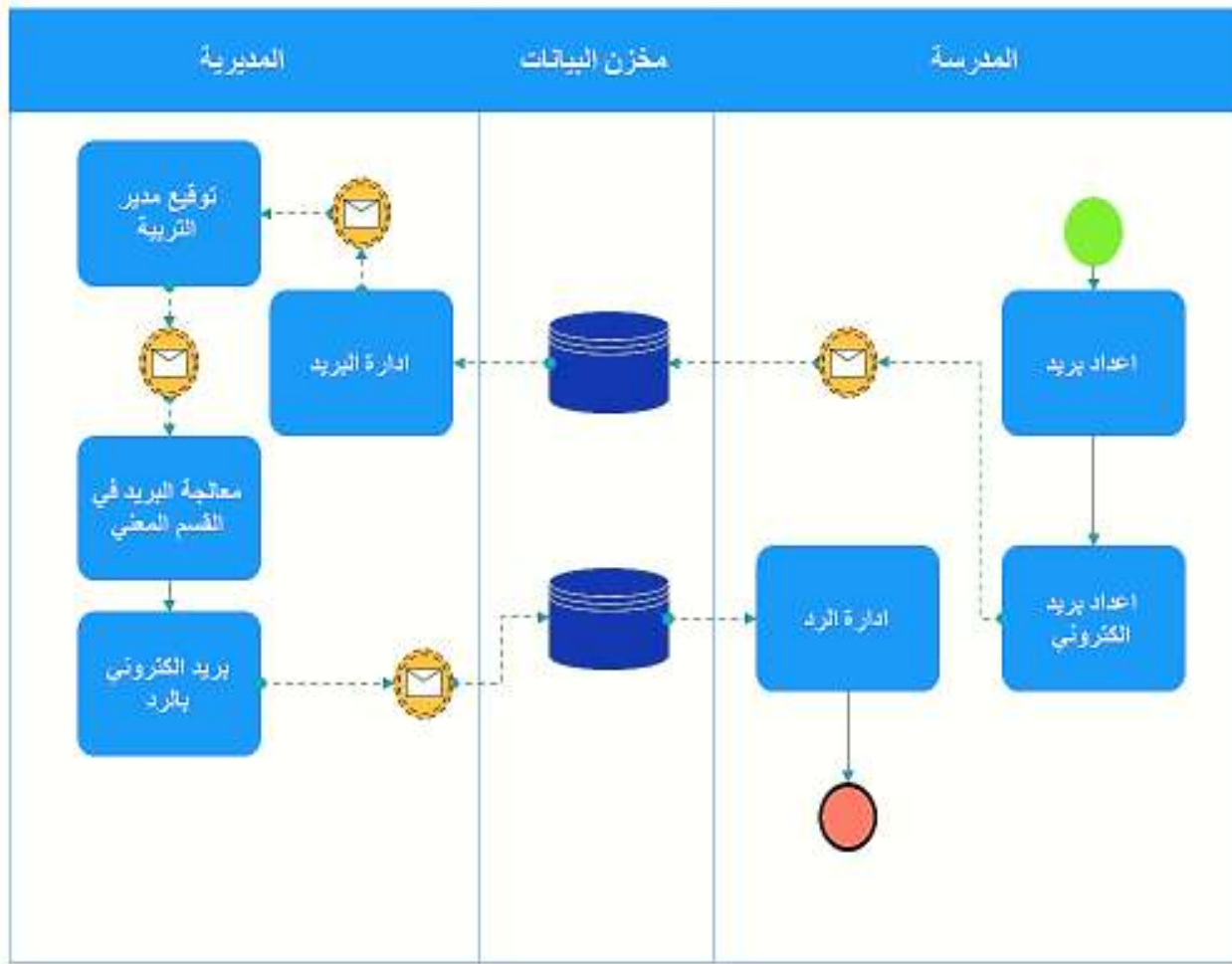
ما هو التصميم الجديد لأهم العمليات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج إلى أن التصميم الجديد لأهم العمليات في مديريات التربية والتعليم العالي في

محافظة الخليل يتمثل في المقترح التالي:

### 1-5-1-5 ارسال بريد بعد إعادة الهندسة:

الشكل رقم ( 8 ): ارسال بريد من وإلى المدرسة بعد إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

- يقوم السكرتير بإعداد البريد.

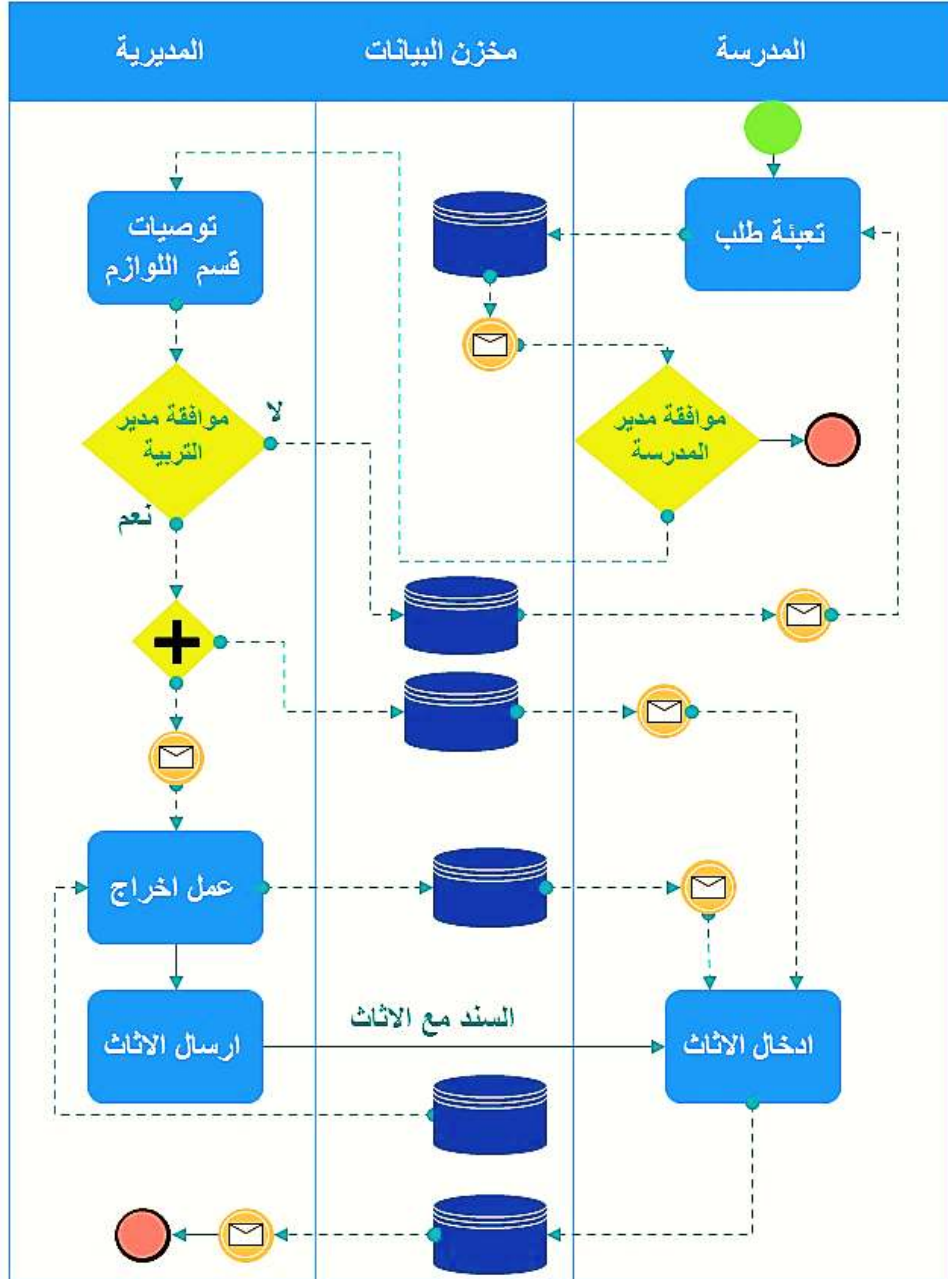
- يقوم السكرتير بإرسال بريد الكتروني إلى قسم الديوان بالبريد.
- يقوم قسم الديوان بتحويل الرسالة إلى مدير التربية والتعليم.
- يقوم مدير التربية بتحويل الرسالة إلى الأقسام المعنية.
- يقوم موظف القسم بمعالجة البريد.
- يقوم الموظف بالرد على البريد برسالة الكترونية إلى المدرسة.
- يقوم سكرتير المدرسة بإدارة الرسالة.

وقد أظهرت النتائج خفض كبير في الوقت والتكاليف اللازمة عند تطبيق العملية الجديدة

(أنظر الملحق رقم 10).

## 2-5-1-5 طلب لوازيم بعد إعادة الهندسة:

الشكل رقم ( 9 ): طلب أثاث بعد إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

- يقوم سكرتير المدرسة بتعبئة الطلبة على النظام.

- يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى مديرية التربية).
  - يقوم قسم اللوازم بكتابة ملاحظاته بخصوص الطلب.
  - يتخذ مدير التربية القرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية ويمكن للموظف التعديل على الطلب، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى موظف اللوازم).
  - يقوم قسم اللوازم بعمل اخراج للطلبية.
  - يرسل قسم اللوازم الطلبية إلى المدرسة مرفق معها سند الإخراج.
  - يقوم سكرتير المدرسة بعمل مطابقة للإخراج.
  - يقوم النظام بإرسال اشعار إلى قسم اللوازم بأن المطابقة تمت.
- وقد أظهرت النتائج خفض كبير في الوقت والتكاليف اللازمة عند تطبيق العملية الجديدة (أنظر الملحق رقم 10).



- يتخذ مدير التربية القرار بخصوص طلب الإجازة (في حال الرفض تنتهي العملية، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى سكرتير المدرسة وقسم الشؤون الإدارية).
- يقوم النظام بإرسال اشعار إلى السكرتير بموافقة مدير التربية.
- وفي نفس الوقت يقوم النظام بإرسال اشعار إلى قسم الشؤون الإدارية بالموافقة ليقوم قسم الشؤون الإدارية بإدارة الطلب.

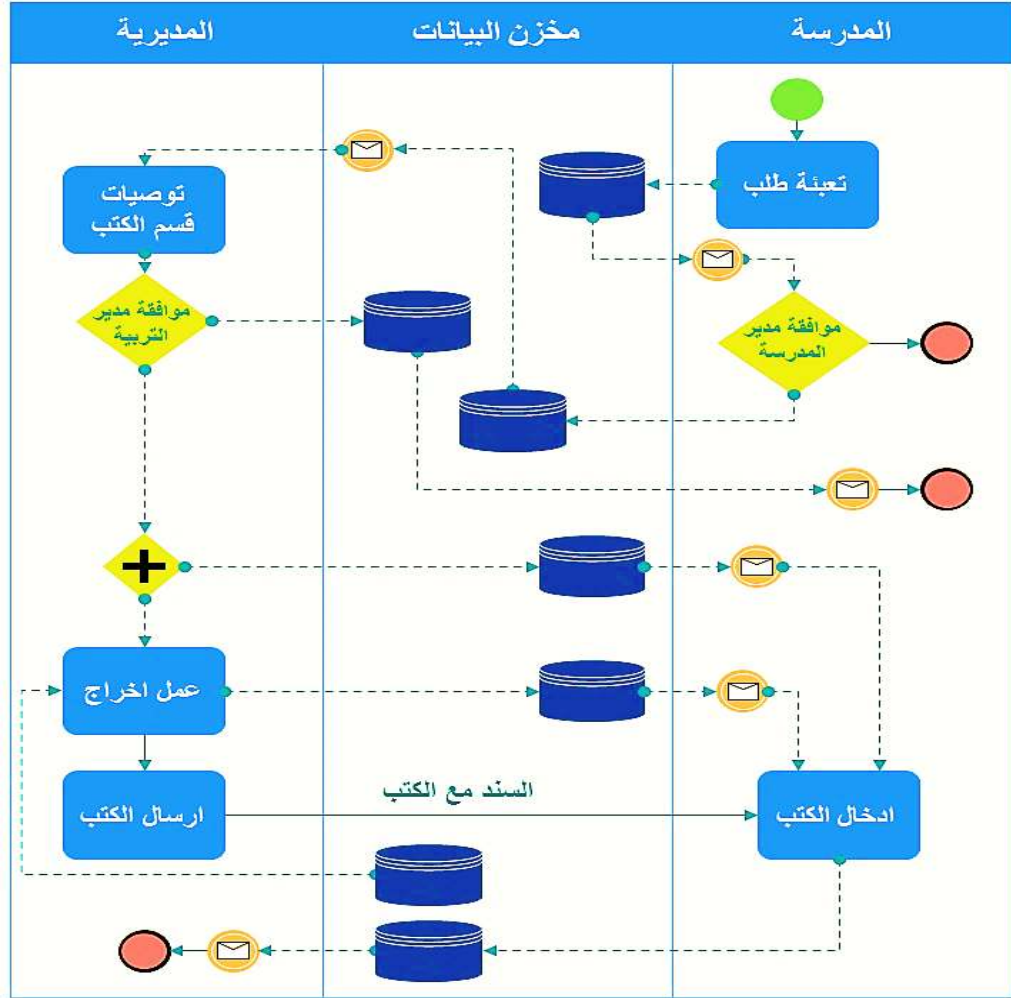
وقد أظهرت النتائج خفض كبير في الوقت والتكاليف اللازمة عند تطبيق العملية الجديدة

(أنظر الملحق رقم 10).



## 4-5-1-5 طلب كتب بعد إعادة الهندسة:

الشكل رقم ( 11 ): طلب كتب بعد إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

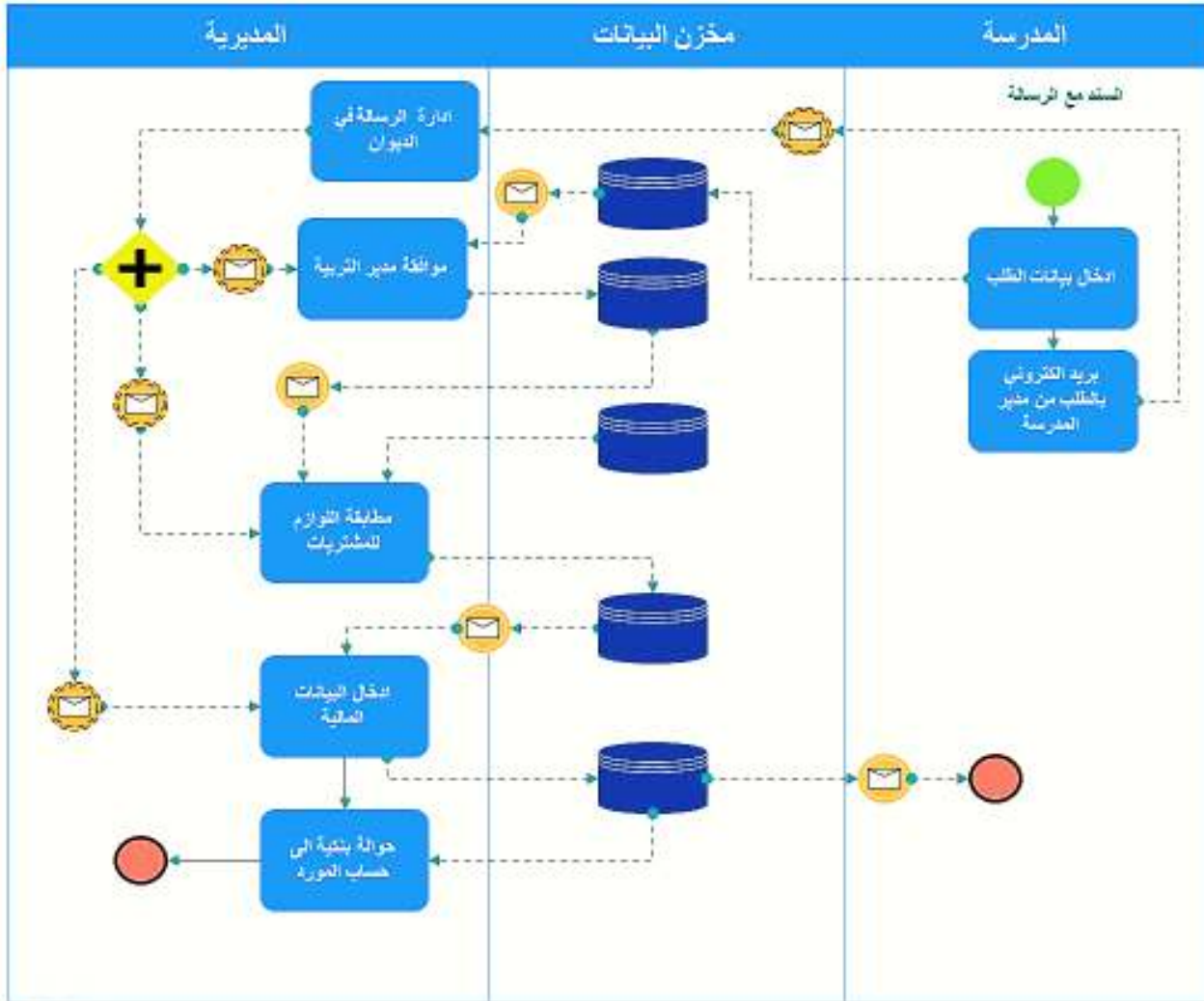
- يقوم سكرتير المدرسة بتعبئة الطلبة على النظام.
- يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى مديرية التربية).
- يقوم قسم الكتب بكتابة ملاحظاته بخصوص الطلب.

- يتخذ مدير التربية القرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية ويمكن للموظف التعديل على الطلب، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى موظف الكتب).
  - يقوم قسم الكتب بعمل اخراج للطلبية.
  - يرسل قسم الكتب الطلبية إلى المدرسة مرفق معها سند الإخراج.
  - يقوم سكرتير المدرسة بعمل مطابقة للإخراج.
  - يقوم النظام بإرسال اشعار إلى قسم الكتب بأن المطابقة تمت.
- وقد أظهرت النتائج خفض كبير في الوقت والتكاليف اللازمة عند تطبيق العملية الجديدة
- (أنظر الملحق رقم 10).



## 6-5-1-5 عملية مالية بمبلغ مالي بين 1001-3999 شيكل:

الشكل رقم ( 13 ): عملية مالية بين 1000-3999 بعد إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

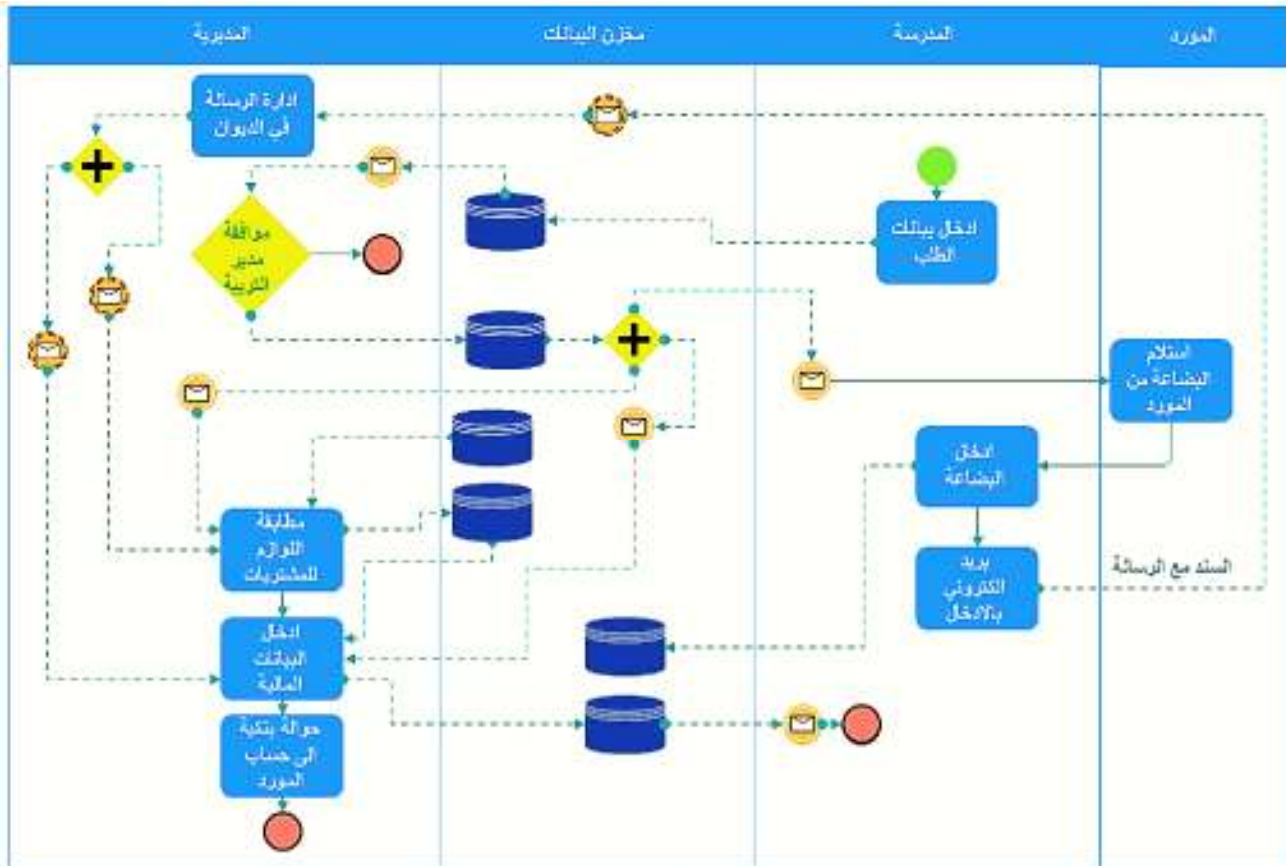
- يقوم سكرتير المدرسة بعمل ادخال للمشتريات.
- يقوم مدير المدرسة بإرسال بريد الكتروني إلى قسم الديوان مرفق معها سند الإدخال والأوراق الثبوتية اللازمة.
- يقوم قسم الديوان بإعادة توجيه الرسالة إلى مدير التربية والأقسام المعنية.
- يقوم مدير التربية بالموافقة على الطلب.

- يقوم قسم اللوازم بمطابقة الإدخال.
- يقوم قسم المالية بإدخال بيانات مالية بقيمة المشتريات.
- يقوم قسم المالية بعمل حوالة بنكية إلى المورد.

وقد أظهرت النتائج خفض كبير في الوقت والتكاليف اللازمة عند تطبيق العملية الجديدة (أنظر الملحق رقم 10).

### 7-5-1-5 عملية مالية بمبلغ 4000 شيكل أو أكثر:

الشكل رقم ( 14 ): عملية مالية 4000 شيكل أو أكثر بعد إعادة الهندسة.



الشكل من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة، 2018

- يقوم سكرتير المدرسة بإدخال بيانات الطلب.

- يقوم مدير التربية باتخاذ القرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية وفي حال الموافقة يعود الطلب إلى المدرسة).
  - يقوم سكرتير المدرسة باستلام البضاعة من المورد.
  - يقوم سكرتير المدرسة بتأكيد الاستلام على النظام من خلال اصدار سند الإدخال.
  - يقوم سكرتير المدرسة بإرسال بريد الكتروني إلى قسم الديوان مرفق معه السند والأوراق الثبوتية اللازمة.
  - يقوم قسم الديوان بتحويل الرسالة إلى قسم اللوازم والمالية مرفق معه السند والأوراق اللازمة.
  - يقوم قسم اللوازم بمطابقة الإدخال.
  - يقوم قسم المالية بإدخال بيانات مالية بقيمة المشتريات.
  - يقوم قسم المالية بإرسال حوالة بنكية للمورد.
- وقد أظهرت النتائج خفض كبير في الوقت والتكاليف اللازمة عند تطبيق العملية الجديدة (أنظر الملحق رقم 10).

#### 8-5-1-5 ميزات النموذج المقترح:

- أظهرت النتائج حسب رأي رؤساء الأقسام وعينة الخبراء من مدراء وموظفي السكرتاريا أن النموذج المقترح يتميز بالخصائص التالية:
- توفير الوقت والجهد والمال.
  - توفير الموارد.
  - سرعة الأداء

ويرى الباحث أن النموذج المقترح يتميز عن النظام الحالي من خلال:

- التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة لمدراء وموظفي السكرتاريا.
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
- الواقعية حيث يرى الباحث أن المقترح يمكن تطبيقه وهو نظام واقعي وليس ضرباً من الخيال.
- توفير الوقت والجهد والمال.
- سرعة الأداء.
- التخلص من النظام الورقي بنسبة عالية جداً.

#### 9-5-1-5 معوقات تطبيق النموذج المقترح:

ويرى الباحث أن هناك معوقات وصعوبات لتطبيق النموذج المقترح وهي:

- 1- عدم دراية العاملين بالتكنولوجيا.
- 2- اعتقاد العاملين بأن الوضع الراهن هو الوضع الأفضل على الإطلاق (مقاومة التغيير)
- 3- عدم وجود الإرادة للتغيير عند المدراء في المستويات العليا.
- 4- عدم وجود منافس للمنظمة.
- 5- اعتقاد الإدارة العليا بأن المؤسسة لا تقدم خدمات للمراجعين وإنما تنفذ سياسات وقوانين وضوابط قانونية.
- 6- تعارض التشريعات الحكومية مع مشاريع إعادة الهندسة مثل (التوقيع الإلكتروني).

#### 10-5-1-5 المنهجية المقترحة لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام

ويقترح الباحث من خلال الاطلاع على التجارب السابقة في مجال إعادة هندسة العمليات

منهجية جديدة لإعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي تتمثل في الخطوات التالية:

- 1- تحديد رؤية وأهداف المنظمة.
- 2- تحديد أهم العمليات.
- 3- فهم العمليات الحالية.
- 4- تحديد التكنولوجيا اللازمة والمتوفرة في المؤسسة أو في نطاق الحكومة.
- 5- تصميم البناء الجديد للعمليات.
- 6- التحسين المستمر على العمليات.

ويرى الباحث أن هذه المنهجية هي الأفضل لتطبيقها على القطاع الحكومي، حيث يرى

الباحث أن هذه المنهجية تساعد في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وستكون النواة لربط

المؤسسات الحكومية في ما يسمى الحكومة الإلكترونية.

#### 4-1-5 مناقشة نتائج السؤال السادس:

كيف سيتم عمل تحسين مستمر للعمليات بعد إعادة هندستها في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أن كل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة

الخليل أجمعوا بنسبة 100% على استخدام الأساليب العلمية في التحسين المستمر على

العمليات، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الأساليب العلمية هي الأنسب في التحسين على



العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي لأن هذه الأساليب هي مناهج علمية مجرية وترتكز على أساس علمي.

## 2-5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1- تطبيق النموذج المقترح على العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي.
- 2- ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم العالي بتوثيق جميع العمليات في مديرية التربية والتعليم من خلال عمل دليل إجرائي لما له من أهمية كبيرة على توحيد العمل والبحث العلمي في مجال إعادة هندسة العمليات.
- 3- عمل ورشات عمل لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي لعرض نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 4- تدريب العاملين في المدارس والمديريات على التكنولوجيا الحديثة المتوفرة في المؤسسات الحكومية.
- 5- العمل على توحيد وربط قواعد البيانات في وزارة التربية والتعليم.
- 6- التعاون بين المؤسسات الحكومية في برامج إعادة هندسة العمليات وفي مجال التكنولوجيا.
- 7- العمل على تجهيز المدارس بالأجهزة التكنولوجية لتطبيق النموذج.
- 8- إشراك كافة المستويات الإدارية في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- 9- إعطاء المزيد من الصلاحيات لرؤساء الأقسام مما يساهم في إجراء المعاملات بسهولة ويسر.
- 10- ضرورة استخدام التوقيع الإلكتروني في المقترح الجديد لتصبح المراسلات والوثائق الإلكترونية المتبادلة معتمدة ورسمية.
- 11- قد يؤثر استخدام النموذج المقترح على بعض العمليات مثل الأرشفة الإلكترونية لذا يجب إعادة هندسة هذه العمليات لتتوافق مع النموذج المقترح.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الجمل، سمير. (2013). درجة الولاء التنظيمي لدي المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. مجلة اماريك، 11(4) . دار المنظومة.
- 3- الحشاش، خالد. (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 4- الحميدي، مفلح؛ سلامة، صبحي؛ و كافي مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- حجر، خالد. (2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية .
- 6- الدجني، اياد. (2013). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق-المجلد 29-العدد الأول ، صفحة 352.
- 7- الطاني، رعد؛ قداة، عيسى. (2018). إدارة الجودة الشاملة. جامعة القدس المفتوحة.
- 8- الطاني، حميد؛ آل علي، رضا؛ الموسوي، سنان. (2003). ادارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO. الوراق للنشر والتوزيع.
- 9- الطراونة، سليمان؛ خاطر، ايمن؛ طويقات، مشهور. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، 302.
- 10- غانم، عبد المطلب. (2011). إعادة هندسة الإدارة الحكومية. دار المنظومة ، صفحة 226.

- 11- الحمادي، علي. (1999). الطريق إلى لا. بيروت-لبنان. دار ابن حزم.
- 12- العلاونة، علي. (1996). اساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية. دار الفكر.
- 13- الفوزان، إلهام. (2013). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة ام القرى.
- 14- جودة، محفوظ. (2006). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر.
- 15- جودة، محمد. (2006). هندرة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 16- موقع وزارة التربية والتعليم العالي. (2018). من موقع وزارة التربية والتعليم العالي:  
<https://www.mohe.pna.ps>
- 17- النخالة، نجلاء. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة". رسالة ماجستير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- 18- الصالح، نوف. (2013). دور تقنيات المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير منشورة. جامعة ام القرى.
- 19- وزارة التربية والتعليم. (2017). الشؤون الإدارية. الوصف الوظيفي لرؤساء الأقسام. الخليل، فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Creswell, J. (2014). Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. SAGE Publications, Inc.
- 2- Damij, N., & Damij, T. (2014). Process Management A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology. Springer.
- 3- Davenport, T. H. (1993). Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- 4- Davenport, T., & Short, J. (1990). THE NEW INDUSTRIAL ENGINEERING: INFORMATION TECHNOLOGY AND BUSINESS PROCESS REDESIGN. Sloan Management Review.
- 5- Dessler, G. (2015). Human Resource Management (Vol. 14). Florida International University.
- 6- Fragoso, J. (2015). Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico. Journal of Service Science and Management .
- 7- Hammer, M., & Champy, J. (2005). Reengineering the Corporation. New York, United States: HarperCollins Publishers Inc.
- 8- Harmon, P. (2007). Business Process Change A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. LONDON: Morgan Kaufmann Publishers.

- 9- Hesson, M., & Al-Ameed, H. (2007). Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study. *Business Process Management Journal* , 366.
- 10- Manganelli, R., & Klein, M. (1994). *The Reengineering Handbook : A Step-by-step Guide to Business Transformation*. AMACOM Books.
- 11- Hesson,M. (2007). Business process reengineering in UAE public sector: A naturalization and residency case study. *Business Process Management Journal* ,707-727.
- 12- Ming, A. (2012). *Government Process Re-engineering*. Commonwealth Ministers.
- 13- Mohapatra, S. (2014). *Business Process Reengineering Automation Decision Points in Process Reengineering*. Bhubaneswar, Orissa, India: Springer.
- 14- Rashid, O., & Ahmad, M. (2016). *Business Process Improvement Methodologies: An Overview*. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS RESEARCH AND INNOVATION*, pp. 45-53.
- 15- Robson, M., & Ullah, P. (1996). *A Practical Guide to Business Process Re-engineering*. england: gower publishing limited.
- 16- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business (7 ed.)*. Wiley.
- 17- *Standard BPMN Symbols and Their Usage*. (2018). Retrieved from Edraw: <https://www.edrawsoft.com/bpmn-symbols.php>

- 18– Tønnessen, T. (2014). *Managing Process Innovation through Exploitation and Exploration A Study on Combining TQM and BPR in the Norwegian Industry*. Springer.
- 19– Yamin, M., Abdullah, I., & Basahel, A. (2013). *E-Governance in Developing World: Design of BPR Model for Makkah Municipality EServices*. *International Journal of Computer and Communication Engineering*, 2, 639–644.

## الملاحق

### ملحق رقم (1) نموذج اسئلة المقابلة

#### نموذج مقابلة رئيس قسم:

التاريخ:

المديرية:

القسم:

#### اسئلة المقابلة:

1. ما هي العمليات (الخدمات) التي يقدمها القسم لمدير وسكرتير المدرسة؟
2. ما هي أهم هذه العمليات (الخدمات) من وجهة نظرك؟ وما هي الخدمات الأكثر تكراراً خلال السنة الدراسية؟
3. كيف تتم هذه العمليات؟ من أين تبدأ وأين تمر وأين تنتهي؟
4. ما هي طبيعة التكنولوجيا المتوفرة في القسم؟
5. هل لديكم نظم محوسبة؟
6. هل تربط هذه النظم المحوسبة بين المدرسة والمديرية والوزارة؟
7. بصفتك صاحب اختصاص في هذا المجال، لو طلب منك بناء العملية من جديد ودون النظر إلى سير العملية الحالية، كيف تتصور التصميم الجديد للعملية باستخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة؟
8. هل لديك دراية وعلم برؤية واهداف مديرية التربية، وهل تقومون بتطبيقها؟
9. هل تفضل اتباع المنهجيات العلمية في التحسين على العمليات، ام ترى طريقة اخرى للتحسين؟



## ملحق رقم (2) نموذج اسئلة المقابلة

### نموذج مقابلة مدير وسكرتير المدرسة:

التاريخ:

المديرية:

المسمى الوظيفي:

المدرسة:

### اسئلة المقابلة:

1. ما هي العمليات (الخدمات) التي يطلبها مدير المدرسة والسكرتير من مديرية التربية؟
2. ما هي أهم هذه العمليات (الخدمات) من وجهة نظرك؟ وما هي الخدمات الأكثر تكراراً خلال السنة الدراسية؟
3. كيف تتم هذه العمليات؟ من أين تبدأ وأين تمر وأين تنتهي؟
4. ما هي طبيعة التكنولوجيا المتوفرة في المدارس؟
5. هل لديكم نظم محوسبة؟
6. هل تربط هذه النظم المحوسبة بين المدرسة والمديرية والوزارة؟
7. بصفتك صاحب اختصاص في هذا المجال، لو طلب منك بناء العملية من جديد ودون النظر إلى سير العملية الحالية، كيف تتصور التصميم الجديد للعملية باستخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة؟

### ملحق رقم (3)

#### ترميز رؤساء الأقسام في مديريات التربية في محافظة الخليل

الرمز	القسم	المديرية
ش.و.خ	قسم الشؤون الإدارية	مديرية التربية والتعليم العالي الخليل
د.خ	قسم الديوان	
م.ا.خ	قسم المالية	
ل.خ	قسم اللوازم	
ك.خ	قسم الكتب	
ش.و.ج	قسم الشؤون الإدارية	مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل
د.ج	قسم الديوان	
م.ا.ج	قسم المالية	
ل.ج	قسم اللوازم	
ك.ج	قسم الكتب	
ش.و.ش	قسم الشؤون الإدارية	مديرية التربية والتعليم العالي شمال الخليل
د.ش	قسم الديوان	
م.ا.ش	قسم المالية	
ل.ش	قسم اللوازم	
ك.ش	قسم الكتب	
ش.و.ي	قسم الشؤون الإدارية	مديرية التربية والتعليم العالي يطا
د.ي	قسم الديوان	
م.ا.ي	قسم المالية	
ل.ي	قسم اللوازم	
ك.ي	قسم الكتب	

#### ملحق رقم (4)

ترميز عينة الخبراء من مديري وسكرتيري المدارس في مديريات التربية في محافظة الخليل

الرقم	المسمى الوظيفي	الرمز
1	سكرتير مدرسة الديرات الأساسية المختلطة	س1
2	سكرتير مدرسة خلة المية الأساسية للذكور	س2
3	سكرتير مدرسة ذكور ابن تيمة الأساسية	س3
4	سكرتير مدرسة ذكور ابو عبيدة الأساسية	س4
5	سكرتير مدرسة ذكور الظاهرية الثانوية	س5
6	مدير مدرسة الرفاعية الأساسية المختلطة	م1
7	مدير مدرسة ذكور ابن تيمة الأساسية	م2
8	مدير مدرسة ذكور المعتصم الأساسية	م3
9	مدير مدرسة ذكور بيت عوا الأساسية	م4
10	مدير مدرسة ذكور خلة المية الأساسية	م5
11	مدير مدرسة ذكور يطا الثانوية	م6
12	مديرة مدرسة الحيلة الثانوية المختلطة	م7
13	مديرة مدرسة عسقلان الأساسية المختلطة	م8

ملحق رقم (5)

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

الرقم :

الرقم :

Date

2017/8/17

التاريخ :

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد...

الموضوع / بحث دراسات عليا

يقيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب عامر ابراهيم عمرو ورقمه الجامعي (21519037) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير...

د. سمير أبو زيد  
د. بسيم أبو حبيب  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## ملحق رقم (6)

الرقم: 17470  
التاريخ: 2017/10/4  
الموافق: 1439 / /

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين  
الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا  
تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

لاحقاً بكتاب رقم: 14805/46/4 بتاريخ 2017/10/4

تهديكم ألبت التحيات، ونرجو للتكرم التعاون مع الباحث: عامر إبراهيم عمرو في تنفيذ دراسته لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير من جامعة الخليل بعنوان: " مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، حيث سبقوم الباحث بإجراء المقابلات مع الموظفين في الأقسام ذات العلاقة بموضوع البحث، على أن لا يؤثر ذلك على سير عمل الموظفين.

مع الإحترام والتقدير

د. إيهاب شكري  
المكاتب البحثية والتطوير التربوي



نسخة :

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم  
عطوفة السيد وكيل وزارة التربية والتعليم العالي المحترم  
عطوفة لوكل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير المحترم  
السيد رئيس لجنة الدراسات العليا المحترم/ جامعة الخليل 2229303  
الباحث عامر عمرو المحترم Ameramro\_1982@yahoo.com

## ملحق رقم (7)

المحكمين لأستلة المقابلات غير المهيكلة من الأكاديميين:

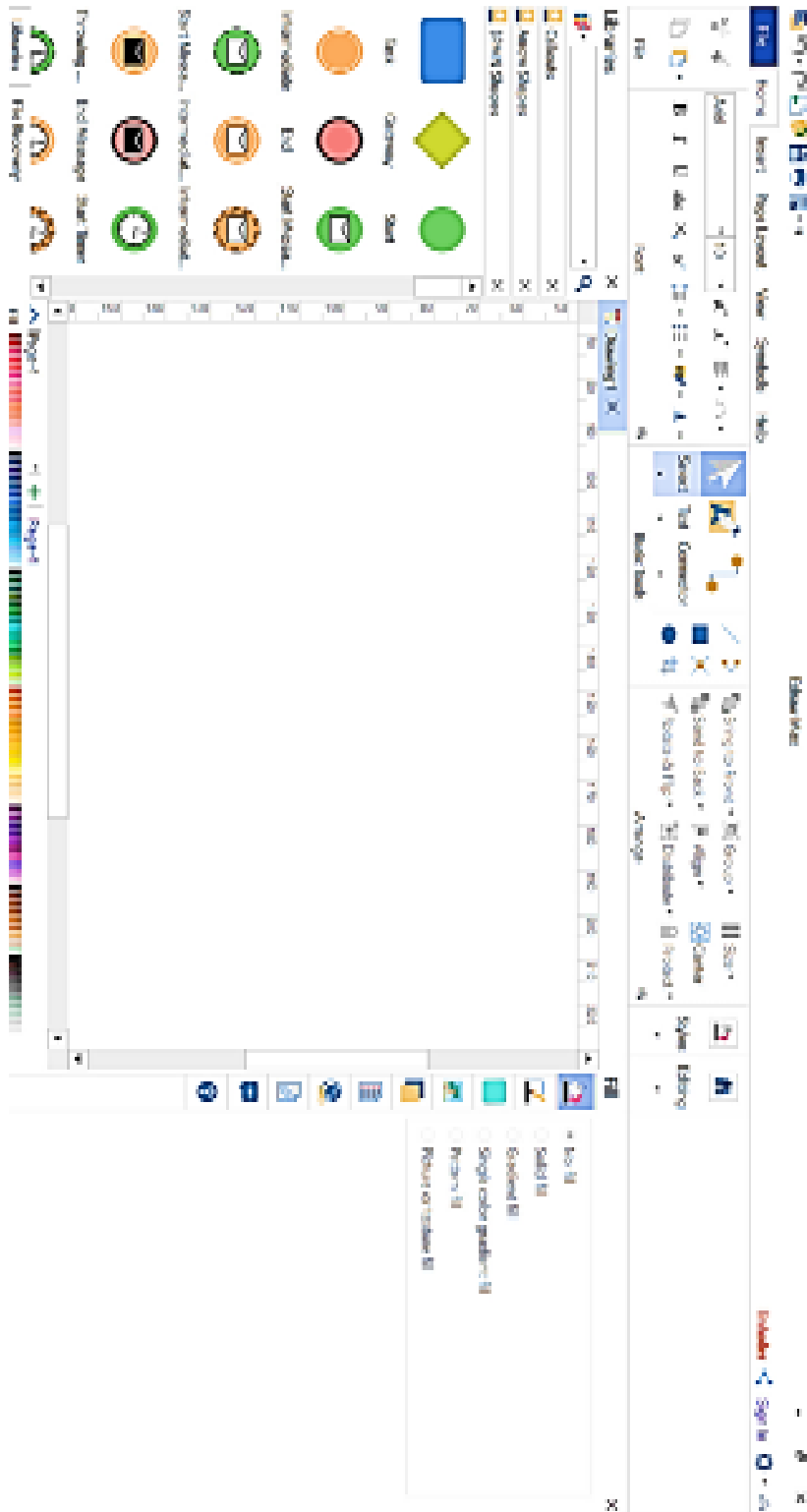
الاسم	الجامعة
أ.د سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
د.اسامة شهوان	جامعة الخليل
د.محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة

## ملحق رقم (8)

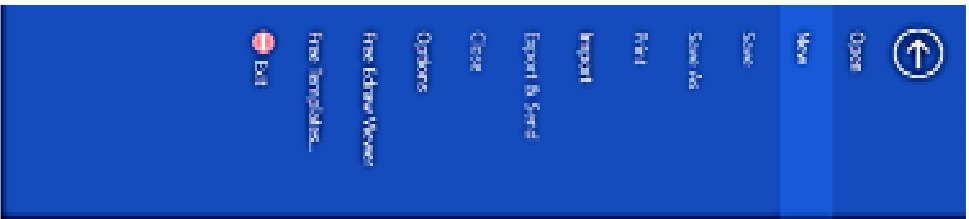
أسماء المحكمين للنموذج المقترح من الأكاديميين:

الاسم	الكلية	الجامعة
د.محمد أبو طه	كلية التكنولوجيا	جامعة بوليتكنك فلسطين
د.نانسي الرجعي	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة بوليتكنك فلسطين
د.مهند الجعبري	كلية التكنولوجيا	جامعة الخليل

## ملحق رقم (9)







Available Templates

- Business Diagram
- Card
- Chart
- Clip Art
- Database
- Engineering
- Fashion Design
- Floor Plan
- Flowchart
- Form
- Industrial Automation
- Infographic
- Map
- Mind Map
- Network
- Organizational Chart
- Presentation
- Project Management

Enter Name

Search examples...

**Templates**

Examples

Business Process Modeling Notation  
 Create a flowchart that follows the Business Process Modeling Notation (BPMN) standard.

0 1 x

Sign In

Open

Main Unit  
 US User

ملحق رقم (10)

التكلفة	الوقت	3999-1001 قبل إعادة الهندسة	
10	20	يقوم السكرتير بعمل ادخال للمشتريات من خلال دفتر السندات في ملف عهدة المدرسة ويكتب فيه اسم الصنف ومواصفاته ويوجد 3 نسخ (بيضاء، زرقاء، صفراء)	1
0	1	يقوم مدير المدرسة بختم النسخة البيضاء	2
20	60	يقوم سكرتير المدرسة بختم النسخة البيضاء من قبل قسم اللوازم	3
0	1	يحتفظ قسم اللوازم بالنسخة الزرقاء	4
20	60	يقوم سكرتير المدرسة بحفظ النسخة البيضاء في سجل مستندات الإدخال	5
0	1	يقوم سكرتير المدرسة بتصوير النسخة الصفراء	6
15	60	ترفق النسخة الصفراء وفاتورة الضريبة وأمر الشراء وقرار الإحالة ومحضر ضبط واستلام (محضر ضبط واستلام اذا كانت الفاتورة اعلى من 2500) وخصم المصدر من قبل المورد اذا كان المبلغ يزيد عن 2500 وتدبس مع بعض مع العروض	7
20	30	يقوم سكرتير المدرسة بإعداد نموذج اذن صرف مبين فيه الأصناف مع اسعارها والمبلغ الإجمالي للمشتريات	8
1	10	يقوم سكرتير المدرسة بإعداد كتاب يطلب فيه صرف مبلغ من ميزانية المدرسة بواسطة المديرية	9
0	1	يقوم سكرتير المدرسة بوضع رقم متسلسل (وهو الرقم المتسلسل بعد اخر فاتورة مدققة من المالية).	10
0	1	يوقع مدير المدرسة على الكتاب.	11
15	45	يقوم سكرتير المدرسة بتسليم البريد إلى قسم الديوان	12
1	1440	يوقع مدير التربية على الصرف	13
1	5	يقوم محاسب المديرية بإدخال بيانات الشيك.	14
1	5	يقوم محاسب المديرية بإعداد شيك باسم المورد	15

15	60	يقوم سكرتير المدرسة استلام الشيك المعد من قبل محاسب المديرية باسم المورد	16
0	1	يقوم السكرتير على استلام الشيك.	17
1	10	يقوم السكرتير بإدارة الشيك	18
0	0	يسلم السكرتير الشيك للمورد.	19
		انتهى	
120	1811	المجموع	
التكلفة	الوقت	3999-1001 بعد إعادة الهندسة	
1	5	يقوم سكرتير المدرسة بعمل ادخال للمشتريات.	1
1	10	يقوم مدير المدرسة بإرسال بريد الكتروني إلى قسم الديوان مرفق معها سند الإدخال والأوراق الثبوتية اللازمة.	2
0	1	يقوم قسم الديوان بإعادة توجيه الرسالة إلى مدير التربية والأقسام المعنية.	3
0	1	يقوم مدير التربية بالموافقة على الطلب.	4
1	5	يقوم قسم اللوازم بمطابقة الإدخال.	5
1	5	يقوم قسم المالية بإدخال بيانات مالية بقيمة المشتريات.	6
1	10	يقوم قسم المالية بعمل حوالة بنكية إلى المورد.	7
5	37	المجموع	
0.04166666	0.020430701	النسبة	
0.95833333	0.979569299	نسبة الخفض	

التكلفة	الوقت	اقل من 100 قبل إعادة الهندسة	
10	20	يقوم السكرتير بعمل ادخال للمشتريات من خلال دفتر السندات في ملف عهدة المدرسة ويكتب فيه اسم الصنف ومواصفاته ويوجد 3 نسخ (بيضاء، صفراء، زرقاء)	1

0	1	يقوم مدير المدرسة بختم النسخة البيضاء.	2
0	1	يقوم سكرتير المدرسة اخراج النسخة البيضاء والزرقاء	3
40	60	يقوم سكرتير المدرسة بختم النسخة البيضاء من قبل قسم اللوازم	4
0	1	يحتفظ قسم اللوازم بالنسخة الزرقاء وإعادة النسخة البيضاء إلى المدرسة	5
20	60	يقوم سكرتير المدرسة بحفظ النسخة البيضاء في سجل مستندات الإدخال	6
1	5	يقوم سكرتير المدرسة بتصوير النسخة الصفراء	7
0	5	ترفق النسخة الصفراء وسند القبض وفاتورة الضريبة وتدبس مع بعضها البعض	8
0	1	يقوم سكرتير المدرسة بوضع رقم متسلسل (وهو الرقم المتسلسل بعد اخر فاتورة مدققة من المالية).	9
		انتهى	
71	154	المجموع	
		اقل من 1000 بعد إعادة الهندسة	
1	5	يقوم السكرتير بعمل ادخال للبضاعة التي تم شرائها.	1
1	5	يقوم سكرتير المدرسة بإرسال بريد الكتروني بالإدخال مرفق معها سند الإدخال.	2
1	5	يقوم قسم اللوازم بعمل مطابقة للسند.	3
3	15	المجموع	
0.0422535	0.097406	النسبة	
0.9577465	0.9025974	نسبة الخفض	

التكلفة	الوقت	اكثر من 4000 قبل إعادة الهندسة	
20	60	يقوم سكرتير المدرسة بإعداد نموذج قرار الإحالة (المورد الذي قدم أقل الأسعار)	1

10	20	يقوم سكرتير المدرسة بإعداد امر شراء باسم المورد الذي قدم اقل العروض وتسليمه للمحل.	2
0	5	يقوم سكرتير المدرسة بإعداد نموذج اذن صرف مبين فيه الأصناف مع اسعارها والمبلغ الإجمالي	3
0	5	يقوم سكرتير المدرسة بإعداد كتاب يخاطب فيه مدير التربية بصرف مبلغ الفاتورة مرفق معه الأوراق الثبوتية كاملة	4
15	60	يسلم الكتاب والمرفقات إلى قسم الديوان	5
1	1440	يتخذ مدير التربية القرار بخصوص الطلب	6
1	5	يبلغ قسم المالية المدرسة خطياً بالموافقة أو الرفض	7
15	60	يستلم السكرتير الرد بالبريد.	8
0	0	إذا تمت الموافقة من قبل مدير التربية تتم العملية	9
0	0	يقوم سكرتير المدرسة باستلام المشتريات والفاتورة الضريبية	10
10	20	يقوم السكرتير بعمل ادخال للمشتريات من خلال دفتر السندات في ملف عهدة المدرسة ويكتب فيه اسم الصنف ومواصفاته ويوجد 3 نسخ (بيضاء، زرقاء، صفراء)	11
0	0	يقوم مدير المدرسة بختم النسخة البيضاء	12
15	60	يقوم سكرتير المدرسة بختم النسخة البيضاء من قبل قسم اللوازم	13
0	1	يحتفظ قسم اللوازم بالنسخة الزرقاء وإعادة البيضاء إلى سكرتير المدرسة	14
1	1	يقوم سكرتير المدرسة بحفظ النسخة البيضاء في سجل مستندات الإدخال	15
1	1	يقوم سكرتير المدرسة بتصوير النسخة الصفراء	16
10	20	تدبس صورة عن كتاب الموافقة وصورة عن النسخة الصفراء و فاتورة الضريبة وامر الشراء وقرار الإحالة ومحضر ضبط واستلام وخصم المصدر (ساري مفعول الترخيص) من قبل المورد	17
15	60	ترسل الأوراق السابقة إلى قسم الديوان حيث يقوم بإعطاء صورة كتاب الموافقة رقم وارد ثاني لأن الموافقة لها تاريخ والصرف له تاريخ اخر.	18

1	1440	يحول قسم الديوان الكتاب والأوراق إلى قسم المالية	19
1	5	يقوم محاسب المديرية بإدخال بيانات الشيك.	20
0	5	يقوم محاسب المديرية بإعداد شيك باسم المورد	21
15	60	يقوم سكرتير المدرس استلام الشيك المعد من قبل محاسب المديرية باسم المورد	22
0	0	يقوم السكرتير على استلام الشيك	23
1	1	يقوم سكرتير المدرسة بتصوير الشيك	24
0	1	يحتفظ بالنسخة في ملف المالية	25
1	1	يقوم السكرتير بإدارة الشيك.	26
0	0	يسلم السكرتير الشيك للمورد	27
		انتهى	
133	3331	المجموع	
التكلفة	الوقت	4000 او اكثر بعد إعادة الهندسة	
1	20	يقوم سكرتير المدرسة بإدخال بيانات الطلب.	1
0	5	يقوم مدير التربية باتخاذ القرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية وفي حال الموافقة يعود الطلب إلى المدرسة).	2
0	0	يقوم سكرتير المدرسة باستلام البضاعة من المورد.	3
0	1	يقوم سكرتير المدرسة بتأكيد الاستلام على النظام من خلال اصدار سند الإدخال.	4
1	10	يقوم سكرتير المدرسة بإرسال بريد الكتروني إلى قسم الديوان مرفق معه السند والأوراق الثبوتية اللازمة.	5
0	1	يقوم قسم الديوان بتحويل الرسالة إلى قسم اللوازم والمالية مرفق معه السند والأوراق اللازمة.	6
1	5	يقوم قسم اللوازم بمطابقة الإدخال.	7
1	5	يقوم قسم المالية بإدخال بيانات مالية بقيمة المشتريات.	8

1	10	يقوم قسم المالية بإرسال حوالة بنكية للمورد.	9
5	57	المجموع	
0.0375939 85	0.01711198	النسبة	
0.9624060 15	0.98288802	نسبة الخفض	

التكلفة	الوقت	طلب ااثات قبل إعادة الهندسة	
20	30	يقوم السكرتير بتعبئة طلب ااثات وهو طلب معد مسبقاً من قبل المديرية.	1
0	10	تقوم لجنة المدرسة بالتوقيع على الطلب اذا كان الأثاث جديد أو يكتفى بتوقيع المدير اذا كان الأثاث مستعمل.	2
1	5	يقوم السكرتير بإعداد كتاب رسمي بالطلب.	3
0	1	يعطى الكتاب رقم صادر من قبل المدرسة.	4
1	5	يقوم المدير بالتوقيع والختم على الكتاب ويرفق معه الطلب.	5
15	60	يسلم السكرتير الطلب إلى قسم الديوان.	6
1	5	يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم وارد	7
1	10	يقوم قسم الديوان بتحويل الكتاب إلى مدير التربية	8
1	1	يقوم مدير المديرية بتحويل الكتاب إلى قسم اللوازم	9
1	5	يقوم قسم الديوان بتصوير الكتاب.	10
1	1	يقوم قسم الديوان بأرشفة النسخة الأصلية	11
0	1	يوضع نسخة الكتاب في بريد الأقسام حجرة قسم اللوازم	12
10	60	يستلم مسؤول قسم اللوازم البريد	13
1	5	يبلغ مدير المدرسة بالموافقة أو الرفض من خلال التعليق على الكتاب.	14

20	30	في حالة الموافقة يحضر مدير المدرسة أو السكرتير مركبة تستوفي جميع الشروط المعمول بها بالمديرية مرفق معه صورة عن كامل الأوراق الثبوتية الخاصة بالمركبة والسائق والمطالبات المالية مختومة بختم المدرسة	15
1	5	يستلم المدير أو السكرتير الأثاث المطلوب مرفق معه سند الإخراج النسخة البيضاء والزرقاء من قسم اللوازم.	16
1	1	يقوم قسم اللوازم بأرشفة النسخ المستلمة في سجل الأثاث الخاص بالمدرسة في قسم اللوازم.	17
20	60	يقوم السكرتير بعمل إدخال للأثاث إلى المدرسة.	18
15	60	يحضر سكرتير المدرسة سند ادخال المدرسة وسند اخراج المستودع مختومة من قبل المدرسة ويجب أن تكون متطابقة إلى قسم اللوازم	19
1	5	يستلم قسم اللوازم النسخة الزرقاء من سند ادخال المدرسة ويستلم الأصل من سند اخراج اللوازم ويختم على نسخة الإدخال الأصلية للمدرسة وتعاد النسخة الزرقاء من سند الإخراج.	20
1	5	يقوم السكرتير باستلام النسخة البيضاء عن سند ادخال المدرسة ويستلم النسخة الزرقاء من سند اخراج اللوازم مختومة من قبل قسم اللوازم	21
15	60	يقوم السكرتير بأرشفة النسخة المستلمة في سجل الأثاث في المدرسة	22
127	425	المجموع	
التكلفة	الوقت	طلب اثاث بعد إعادة الهندسة	
0	10	يقوم سكرتير المدرسة بتعبئة الطلبة على النظام.	1
0	1	يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى مديرية التربية).	2
0	5	يقوم قسم اللوازم بكتابة ملاحظاته بخصوص الطلب.	3
0	5	يتخذ مدير التربية القرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية ويمكن للموظف التعديل على الطلب، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى موظف اللوازم).	4



1	5	يقوم قسم اللوازم بعمل اخراج للطلبية.	5
20	30	يرسل قسم اللوازم الطلبية إلى المدرسة مرفق معها سند الإخراج.	6
1	20	يقوم سكرتير المدرسة بعمل مطابقة للإخراج.	7
0	0	يقوم النظام بإرسال اشعار إلى قسم اللوازم بأن المطابقة تمت.	8
22	76	المجموع	
0.1732283 46	0.17882353	نسبة الجديد الى القديم	
0.8267716 54	0.82117647	نسبة الخفض	

التكلفة	الوقت	طلب الاجازة قبل إعادة الهندسة	
1	5	يقوم السكرتير بتعبئة نموذج اجازة وهو نموذج ورقي معد مسبقاً من قبل المديرية.	1
0	1	يقوم السكرتير بتوقيع النموذج من مدير المدرسة.	2
1	1	يقوم السكرتير بتصوير النموذج وتحفظ نسخة في ملف الموظف الشخصي خوفاً من الضياع.	3
15	60	يقوم السكرتير بتسليم نموذج طلب الإجازة إلى قسم الشؤون الإدارية في المديرية	4
0	1	يقوم قسم الشؤون الإدارية بالتوقيع على نموذج الاستلام والتسليم الخاص بالمدرسة.	5
0	5	يقوم قسم الشؤون الإدارية بفحص النموذج وكتابة الملاحظات عليه (يفحص قسم الشؤون الإدارية طلب الإجازة ويقوم بالتنسيق هل الإجازة تكون من رصيد الإجازات أو بدون راتب لاستنفاد الرصيد) على نموذج الإجازة في المكان المخصص لذلك.	6
1	5	يقوم قسم الشؤون الإدارية برفع النموذج إلى مدير التربية أو نائبه الإداري للتوقيع وكتابة ملاحظاته.	7
0	5	يقوم قسم الشؤون الإدارية بترصيد الإجازة على النظام.	8

1	5	يقوم قسم الشؤون الإدارية بتصوير النموذج بعد الترخيد وختم النسخة الأصلية مع الصورة من قسم الديوان.	9
0	1	يقوم قسم الشؤون الإدارية بأرشفة النسخة الأصلية للنموذج.	10
0	1	يقوم قسم الشؤون الإدارية بإرسال نسخة لقسم الديوان	11
15	60	يستلم السكرتير البريد	12
0	5	يقوم السكرتير بتخيد الإجازة في النموذج الورقي على غلاف ملف السكرتير.	13
0	5	يقوم سكرتير المدرسة بأرشفة الصورة في سجل الإجازات التابع للمدرسة.	14
		النهاية.	
34	160	المجموع	
التكلفة	الوقت	طلب اجازة بعد إعادة الهندسة	
1	2	يقوم السكرتير بتعبئة طلب اجازة على النظام.	1
0	1	يتخذ مدير المدرسة القرار بخصوص طلب الإجازة (في حال الرفض تنتهي العملية، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى مديرية التربية).	2
1	5	يقدم قسم الشؤون الإدارية بتقديم توصياته بخصوص الطلب.	3
0	1	يتخذ مدير التربية القرار بخصوص طلب الإجازة (في حال الرفض تنتهي العملية، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى سكرتير المدرسة وقسم الشؤون الإدارية).	4
0	1	يقوم النظام بإرسال اشعار إلى السكرتير بموافقة مدير المدرسة.	5
0	0	وفي نفس الوقت يقوم النظام بإرسال اشعار إلى قسم الشؤون الإدارية بالموافقة ليقوم قسم الشؤون الإدارية بإدارة الطلب.	6
2	10	المجموع	
0.0588235	0.0625	نسبة الجديد الى القديم	
0.9411765	0.9375	نسبة الخفض	

التكلفة	الوقت	طلب كتب قبل إعادة الهندسة	
1	60	يقوم سكرتير المدرسة بتعبئة النموذج	1
1	5	يقوم السكرتير بإعداد كتاب خاص يرفق معه النموذج المعد	2
0	1	يوقع الكتاب من مدير المدرسة ويعطى رقم صادر	3
15	60	يسلم السكرتير الكتاب إلى قسم الديوان في المديرية	4
1	5	يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم وارد	5
1	60	يقوم مدير التربية بتحويل الكتاب إلى قسم الكتب	6
5	60	يستلم مسؤول قسم الكتب البريد	7
1	10	يقوم قسم الكتب بعمل مقارنة بين معلومات قسم التخطيط وطلبة المدرسة	8
1	60	يقوم قسم الكتب بعمل جدولة لاستلام الكتب (كل مدرسة لها يوم معين)	9
5	60	يقوم قسم الكتب بإرسال الجدولة إلى قسم الديوان في المديرية	10
0	1	يقوم قسم الديوان بإعطاء الجدولة رقم صادر	11
0	1	يقوم مدير التربية بالتوقيع على الجدولة	12
100	60	قسم الديوان يقوم بتصوير جدول المواعيد ويوضع في بريد المدارس (كل مدرسة نسخة)	13
15	60	يستلم السكرتير البريد من قسم الديوان	14
15	60	يقوم سكرتير المدرسة بتسجيل كتاب الجدولة.	15
0	1	يوقع مدير المدرسة على الجدولة مع اعطاء التعليمات اللازمة للسكرتير	16
20	60	يقوم سكرتير المدرسة بإحضار مركبة لاستلام الكتب من قسم الكتب في الموعد المحدد بالجدولة	17
10	60	يقوم قسم الكتب بتسليم السكرتير الكتب مرفق معها سند اخراج النسخة البيضاء والصفراء	18
20	60	يقوم السكرتير بعمل إدخال للكتب إلى المدرسة	19

15	60	يقوم سكرتير المدرسة بإرسال سند الإدخال النسخة البيضاء والزرقاء مع سند الإخراج النسخة البيضاء إلى المديرية وتسلم إلى قسم الديوان.	20
5	20	يستلم مسؤول قسم الكتب البريد من قسم الديوان.	21
0	1	يقوم قسم الكتب بختم النسخ	22
0	1	يقوم قسم الكتب بترحيل النسخ الزرقاء من سند ادخال المدرسة إلى السجلات الخاصة بالمدرسة.	23
5	20	يقوم قسم الكتب بإرسال سند الإدخال المختوم إلى قسم الديون	24
0	1	يقوم قسم الديوان بوضع النسخ في حجرة المدرسة في صندوق بريد الأقسام	25
15	60	يستلم سكرتير المدرسة البريد من قسم الديوان.	26
1	5	يقوم سكرتير المدرسة بوضع النسخة في سجل مستندات الإدخال	27
		انتهى	
252	912	المجموع	
التكلفة	الوقت	طلب كتب بعد إعادة الهندسة	
1	10	يقوم سكرتير المدرسة بتعبئة الطلبة على النظام.	1
0	1	يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى مديرية التربية).	2
0	5	يقوم قسم الكتب بكتابة ملاحظاته بخصوص الطلب.	3
0	5	يتخذ مدير التربية القرار بخصوص الطلب (في حالة الرفض تنتهي العملية ويمكن للموظف التعديل على الطلب، وفي حال الموافقة ينتقل الطلب إلى موظف الكتب).	4
1	5	يقوم قسم الكتب بعمل اخراج للطلبية.	5
20	30	يرسل قسم الكتب الطلبية إلى المدرسة مرفق معها سند الإخراج.	6
1	20	يقوم سكرتير المدرسة بعمل مطابقة للإخراج.	7
0	0	يقوم النظام بإرسال اشعار إلى قسم الكتب بأن المطابقة تمت.	8

23	76	المجموع	
0.0912698 4	0.0833333	نسبة الجديد الى القديم	
0.9087301 6	0.9166667	نسبة الخفض	

التكلفة	الوقت	البريد قبل إعادة الهندسة	
1	5	يتم تحضير البريد من قبل السكرتير وقد يكون (كتاب رسمي يحمل رقم صادر، نموذج مثل نموذج اجازة، احصائية مثل طلبية الكتب).	<b>1</b>
0	1	يوقع البريد من مدير المدرسة ويختم بختم المدرسة	<b>2</b>
15	60	يسلم السكرتير البريد إلى قسم الديوان وهنا لدينا قرارات عدة:	<b>3</b>
0	1	فإذا كان كتاب رسمي يحمل رقم صادر من المدرسة يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم وارد	<b>4</b>
0	5	يوجه الكتاب إلى مدير التربية للإشارة عليه وتوجيهه إلى القسم المعني	<b>5</b>
1	1	يقوم قسم الديوان بتصوير الكتاب الوارد نسخة للأرشفة اليدوية ونسخة لكل قسم يوجه له الكتاب.	<b>6</b>
0	1	يقوم قسم الديوان بوضع الكتاب في الحجرة الخاصة بكل قسم وجه له الكتاب في صندوق بريد الأقسام.	<b>7</b>
0	5	يستلم مسؤول القسم البريد الموجود في صندوق بريد الأقسام.	<b>8</b>
5	60	يقوم مسؤول القسم بإدارة الكتاب من خلال عمل اللازم حسب الأصول المعمول بها في مديرية التربية والتعليم	<b>9</b>
1	30	يقوم مسؤول القسم بكتابة رد بكتاب جديد على الكتاب الوارد إلى القسم. (النموذج والإحصائيات والطلبات لا يرد عليها بكتاب جديد من قبل القسم)	<b>10</b>
0	1	يقوم مسؤول القسم بإعطاء الكتاب ترميز يدل على القسم الذي صدر منه الكتاب (الرد).	<b>11</b>
0	1	يسلم الكتاب إلى سكرتيرة مدير التربية.	<b>12</b>
0	1	يوقع الكتاب من مدير التربية أو النائب الإداري أو النائب الفني	<b>13</b>

0	1	تسلم السكرتيرة الكتاب إلى قسم الديوان.	14
0	1	يقوم قسم الديوان بإعطاء الكتاب رقم صادر	15
1	1	يقوم قسم الديوان بتصوير الكتاب الصادر	16
0	5	يتم أرشفة نسخة الكترونية في مجلد خاص.	17
0	1	يوضع نسخة في صندوق بريد المدارس من قبل موظف الخدمات في كل مدرسة يوجه لها الكتاب.	18
15	60	يستلم سكرتير المدرسة البريد من صندوق بريد المدارس.	19
0	1	يوقع مدير المدرسة على الكتاب.	20
0	1	يقوم السكرتير بإعطاء الكتاب رقم وارد.	21
0	1	يقوم السكرتير بحفظ الكتاب في الملف.	22
		انتهى	
39	244	المجموع	
التكلفة	الوقت	البريد بعد إعادة الهندسة	
1	5	يقوم السكرتير بإعداد البريد.	1
0	5	يقوم السكرتير بإرسال بريد الكتروني إلى قسم الديوان بالبريد.	2
0	1	يقوم قسم الديوان بتحويل الرسالة إلى مدير التربية والتعليم.	3
0	1	يقوم مدير التربية بتحويل الرسالة إلى الأقسام المعنية.	4
5	60	يقوم موظف القسم بمعالجة البريد.	5
0	5	يقوم الموظف بالرد على البريد برسالة الكترونية إلى المدرسة.	6
0	1	يقوم سكرتير المدرسة بإدارة الرسالة.	7
6	78	المجموع	
0.153846	0.319672	نسبة الجديد الى القديم	
0.846154	0.680328	نسبة الخفض	

نسبة الخفض في التكاليف	التكاليف بعد اعادة الهندسة	التكاليف قبل اعادة الهندسة	نسبة الخفض في الوقت	الوقت بعد اعادة الهندسة	الوقت قبل اعادة الهندسة	العملية
0.957746479	3	71	0.9025974	15	154	عملية مالية أقل من 1000 شيكل
0.958333333	5	120	0.9795693	37	1811	عملية مالية بين 1001-3999 شيكل
0.962406015	5	133	0.98288802	57	3331	عملية مالية 4000 أو أكثر
0.826771654	22	127	0.82117647	76	425	عملية طلب أثاث
0.941176471	2	34	0.9375	10	160	عملية طلب اجازة
0.908730159	23	252	0.91666667	76	912	عملية طلب كتب
0.846153846	6	39	0.68032787	78	244	عملية ارسال بريد من والى المدرسة
0.914473994	متوسط نسبة الخفض في التكاليف		0.8886751	متوسط نسبة الخفض في الوقت		

## ملحق رقم (11)

### هيكلية مديرية التربية والتعليم العالي

#### نموذج لمديرية التربية والتعليم

