



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.1; Jan. 2025

عدد يناير 2025



[jso.journals.ekb.eg](http://jso.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد صالح هاشم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تصور مقترح لتطوير هياكل المديرية التعليمية في مصر في ضوء متطلبات الجودة وإعادة هندسة  
العمليات الإدارية

اعداد الباحث:

سالم سعيد شلبي مجاهد

## مقدمة

تسعى المؤسسات التعليمية المختلفة في مصر إلى التحسين والتطوير المستمر لكافة عناصر منظومتها المؤسسية سواء الإدارية التنظيمية أو الفنية التعليمية، وذلك على كافة المستويات والأقسام والأنشطة والمهام، ونظراً لأهمية الجوانب التنظيمية والإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات، فإن للتطوير التنظيمي أهمية كبيرة من حيث الأولوية النسبية كونها العامل الحاسم في قيادة ووصول تلك المؤسسات إلى أهدافها ومن ثم تحقيق رسالتها ورؤيتها واستمرارية عمليات التحسين والتطوير.

ويرتبط التطوير التنظيمي بمفاهيم إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي؛ حيث أصبح التجديد والتطوير سمة ضرورية تنسم بها مؤسسات المستقبل؛ ولتحقيق رؤيتها التي ترغب في الوصول إليها مستقبلاً؛ ولكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التغييرات المتسارعة والهائلة، ويمكن ذلك من خلال ابتكار واتباع أساليب ومداخل جديدة لإدارة المؤسسات في العصر الرقمي، ومن بينها مدخل هندسة العمليات الإدارية أو (الهندرة Reengineering)، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من المداخل الإدارية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والتطورات التي تحيط بها، وهو نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب أداء العمليات في مؤسسات العمل، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين على مواجهة التحديات والمنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة، تساعد من خلالها على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات، وكيفية تحسين جودة التعليم كوسيلة للتأثير في مهارات الموارد البشرية، كأساس للمزايا التنافسية للدولة، والإرتقاء بالفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية وذلك باستخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية، فتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية بنجاح يؤدي إلى تحقيق نتائج التعلم المرغوبة مع تقليل التكلفة المالية ووقت الموظفين، وتحقيق جودة مخرجات التعليم من خلال توفير خبرات تعليمية غنية، تسهم بشكل فاعل في إعداد الطالب ليكون أكثر انخراطاً في المجتمع والسوق والحياة العامة، وأداء مهامه المطلوبة مستقبلاً وممارسة مهنته أو تجارته أو مساعيه الأخرى.

وقد أكدت بعض الدراسات (زغلول، 2002، 5، والمرسي، 2023، 1205) على أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم يتسم بالجمود والتقليدية والتضخم الوظيفي وازدواجية المستويات الإدارية، مما يؤدي لبطء الإجراءات وتعقدها، وتعدد الخطوات وتداخل الاختصاصات فيؤدي إلى ضياع الوقت والجهد

وانخفاض الروح المعنوية، وصعوبة تحقيق الأهداف المرجوة، وزيادة الفاقد التعليمي، وتخفيض القيمة الحقيقية للميزانيات المخصصة للتعليم، والمرحلة النهائية هي ارتفاع كلفة التعليم.

كما أكدت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) على وجود تضخم أعداد الإداريين مقارنة بالمعدلات العالمية، مما يعنى إنفاق قدر كبير من الميزانية غير مرتبط بالتدريس، كذلك معاناة دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات من الترهل الشديد فى العمالة وضعف الإنتاجية وسوء الخدمة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ، ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، ص 66).

ومازالت المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمديريات التعليمية بصفة خاصة تعاني تأرجح القدرة المؤسسية ما بين المركزية المفرطة ومحاولات تطبيق اللامركزية غير المكتملة، والتضخم الموجود في الهيكل التنظيمي وعدد الإدارات سواء العامة أو المركزية مما يضعف التنسيق فيما بين الإدارات المختلفة، ويقلل من إمكانية إحكام المتابعة والتقييم بسبب تداخل المهام والمسؤوليات وازدواجية الاختصاصات، خاصة وأن بعض الوظائف لا توجد لها بطاقات وصف وظيفي محددة كذلك المدرجة بالقرار الوزاري رقم (164) لعام 2016، ولا يتم شغلها من العاملين بالتربية والتعليم، وتسهم إعادة هندسة الهيكل الإداري والوظيفي للمديريات التعليمية في متطلبات جودة التعليم والإدارة الجيدة للمؤسسات التعليمية، وكلما اقتربت من الأفقية والشبكية وابتعدت عن الهرمية والرأسية كلما قل تداخل الاختصاصات وضعفت الثغرات والفجوات الوظيفية، كذلك زاد توظيف الإدارة الإلكترونية كلما قلت أخطاء صناعة القرارات ونجحت المعاملات الإدارية وتحققت أهداف التحول الرقمي، ومن منطلق السعي لتأسيس اطار تنظيمي مبني على أفضل الممارسات ورسم علاقات اتصال واضحة لمختلف المكونات التنظيمية للمديرية التعليمية والمساعدة في تحقيق الأهداف بفاعلية أكثر وممكنات إدارية أكبر، وذلك بغية المستوى التنظيمي المأمول له والذي يتلاءم مع أهمية الأهداف التي تعمل الوزارة وإدارات التعليم العامة من أجلها وكذلك وفقا لرؤية جمهورية مصر العربية 2030. (المرسي، 2023، 1205).

وأشارت دراسة (زناتي، 2022، 83-84) أن هناك بعض المعوقات التي تواجه العاملين بالمديريات التعليمية، وهي كالآتي:

1. عدم وجود أدلة عمل توضح المهام المطلوبة من العاملين، وندرة تحديث المديرية التعليمية لقواعد بياناتها دوري.

2. ندرة توجيه للعاملين بالمديرية التعليمية عند تنفيذ خطط العمل، ضعف توجيه للعاملين بالمديرية بصفة دورية على أرض الواقع.
3. ضعف قنوات الاتصال والتي يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات، وتبادلها على جميع المستويات.
4. ندرة تحفيز للعاملين المتميزين بالمديرية بشفافية، وضعف نظم التحفيز المطبقة بالمديرية التعليمية، وقلة شعور العاملين بالعدالة.
5. قلة الاهتمام بتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين عن مستوى أدائهم.

#### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم، إلي أن الواقع يشير إلى وجود بعض المعوقات المرتبطة في الأداء الإداري، فقد أشارت نتائج تقرير البنك الدولي عام 2005م أن الجهاز الإداري لقطاع التعليم قبل الجامعي في مصر يعاني من التضخم والترهل وأن الهيكل الإداري بديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية قد سجلت زيادة في الحجم وتخطت المستويات العالمية، وقد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي لمصر بعد نتائج تقرير البنك الدولي عام 2005 إلي معوقات في توظيف واستثمار الموارد البشرية والتي تمثلت في (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 66-67):

- تضخم أعداد الإداريين بالنسبة لأعداد المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية مما يعني انفاق حصة غير جوهريّة من الأجور في أغراض غير مرتبطة بالتدريس.
- تعاني دواوين عموم الوزارات والمديريات والإدارات التعليمية من ترهل شديد في العمالة وضعف الانتاجية وسوء جودة الخدمة بشكل ملحوظ وزيادة في حجم الهيكل الإداري بقطاع التعليم قبل الجامعي المصري ووصولها إلي مستويات غير مسبوقه عالمياً.
- عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككل ومع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم.
- اختيار القيادات التعليمية قائم في الغالب علي الأقدمية وليس طبقاً للكفاءة مما يؤدي إلي غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولايوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة.

▪ تضارب الاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي.

وفي سبيل خفض هذه المعدلات يسعى هذا البحث إلى تقديم مقترح لإعادة هيكلة الأقسام الداخلية للمديرية الإدارية في ضوء إعادة العمليات الهندسية للعمليات الإدارية بشكل جذري، وتعتبر المديرية أحد المرتكزات الأساسية في منظومة التعليم من أجل تحقيق أهداف التعليم، مما دعت الحاجة إلى ضرورة تبني المؤسسات التعليمية مداخل إدارية معاصرة تساعدها على التغلب على مشكلاتها وترفع من مستوى جودتها، ويعد مدخل إعادة الهندسة الإدارية من المداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن للمؤسسات التعليمية الأخذ بها من أجل التغلب على مشكلاتها، وهذا ما أكدت عليه العديد من نتائج الدراسات السابقة.

فقد توصلت دراسة حسن (2020) إلى أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات والهيئات العامة بإعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر أدى ذلك إلى تحسين عمليات الإصلاح. كما أكدت دراسة صلاح الدين (2013) على أن تحقيق الإصلاح والتطوير الإداري في المنظمات العامة يتم من خلال استخدام المداخل الحديثة للإدارة ومنها إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، كما أن التطورات التقنية والإدارية أدت إلى إيجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم ومنها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، وهو اتجاه جديد في علم الإدارة يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمات تتناسب ومتطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل السرعة والجودة والتكلفة (السلطان، 2002، 41). وأشارت دراسة الننتشة (2009) إلى إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة الخدمات المقدمة، وتوصلت إلى أن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى إعادة صياغة للعمليات الإدارية مع رفع مستويات الأداء المهني.

كما أوضحت دراسة سليمان (2020) آليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني، وأوصت بتسيير عمليات الاتصال والتمكين الإداري للعاملين بالمنظمات وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة، مع تكثيف تدريب العاملين. وأكدت دراسة (Scott, Hughes, 2020). أن الهندرة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة الإنتاجية والمعالجة الاستباقية للتحديات المحتملة. وأشارت دراسة (Ashok, Kapoor, 2014) إلى أن الهندرة تؤدي إلى تحسين الأداء إذا ما

طبقت بشكل صحيح وفق الشروط الخاصة بها. كما توصلت دراسة العطية (2020) إلى أن هناك علاقة طردية بين هندرة إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وتطوير الأداء الوظيفي والقيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والكفاءة والفاعلية. وأوصت دراسة بن زعيم (2014) بضرورة الاهتمام بتطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات العامة لأنها تعد أكثر المداخل ملائمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي وتطوير المؤسسات.

وتأسيساً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مقترح يخدم متطلبات الجودة وأهداف التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030م، لتطوير التعليم قبل الجامعي بشكل يحقق الجودة في مجال التعليم والنظام الإداري في المديرية والذي يقوم بالإشراف علي الإدارات التعليمية وعلي كل المدارس داخل المحافظات، ويقدم البحث المقترح باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات في ضوء ذلك في ضوء متطلبات الجودة بما يتواءم مع رؤية مصر 2030م. وتتبنى إعادة هندسة العمليات إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفع العمل لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية التي يحتاجها الإصلاح الإداري (توفيق، 2017، 43).

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي :

**ما التصور المقترح لإعادة الهيكلة في أقسام في المديرية التعليمية في مصر في ضوء متطلبات الجودة وإعادة الهندسة الإدارية ؟**

ويمكن تقسيم السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الهيكل الإداري للأقسام الداخلية لمديريات التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية؟.
- 2- ما الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة؟.
- 3- ما مبررات إعادة الهيكلة في الأقسام الداخلية للمديريات التعليمية؟.
- 4- ما التصور المقترح للأقسام الداخلية في المديرية التعليمية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات الجودة؟.

### أهداف البحث:

1. إلقاء الضوء علي واقع الهيكله للأقسام الداخليه للمديريات التعليميه في مصر في ضوء متطلبات الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يسمى بالهندرة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة جودة أداء هذه المديريات.
2. رصد مبررات إعادة الهيكلة في الأقسام الداخليه للمديريات التعليميه.
3. تحليل الأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة.
4. تقديم تصور مقترح لتطوير هيكل المديريات التعليميه في مصر في ضوء متطلبات الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الإنفاق وإعادة تصميم العمليات الإدارية داخل أقسام المديريات من أجل إحداث تحسينات رئيسية في الأداء الوظيفي والخدمات المقدمة لمؤسسات التعليم (الإدارات- المدارس بمراحلها المختلفة)، فهي لا تسعى إلى عمل تحسينات هامشية، بل إنها تشمل تطويراً أساسياً في إعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المؤسسة التعليميه.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث إنطلاقاً من أهمية موضوعه حيث يتناول مدخل إداري معاصر يساعد على تطوير تطوير المؤسسات وتحسين جودتها، إذ يتوقع أن تفيد نتائج البحث جميع المؤسسات التعليمية من خلال تقديم تصور لإعادة الهيكلة بالأقسام الداخليه للمديريات وذلك باستخدام مدخل إعادة الهندسة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية، ويتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في تعريف قادة الأقسام الداخليه للمديريات التعليميه بدور إعادة الهندسة الإدارية في تطوير المؤسسة وإعادة هندسة العمليات لرصد ومراقبة تصميم وتنفيذ وتحسين العمليات من خلال تحديد أوجه القصور والقضاء عليها، وخفض التكاليف، وتعزيز قيمة المنتج، وتحقيق تحسينات جذرية في أداء القيادات، وكذلك الانتقال بدور المديريات التعليميه من مؤسسات خدمية إلى مؤسسات خدمية استثمارية تقدم خدماتها في إطار هندسة التنمية البشرية بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء منسوبيها وطلابها على حد سواء.

## مصطلحات البحث:

يمكن عرض مصطلحات البحث كما يلي:

- 1- إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف اختصاراً بـ "الهندرة" Reengineering Process: Business ، هي فلسفة إدارية معاصرة تقوم على إعادة تصميم العمليات الإدارية بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة من أجل مواكبة التطورات وتحقيق البقاء والاستمرارية. وهناك الكثير من التعاريف لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها:
  - ويعرفها فهد السلطان بأنها: " وسيله Business Process Reengineering إداريه منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم عمليات التدريب بهدف يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج لتحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات.
  - هي نوع من إعادة التغيير الجذري وذلك بغرض تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الوحدات أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي في المؤسسة ( الدامي، 2018، 211).
  - ويمكن تعريف إعادة الهندسة الإدارية أيضاً بأنها إعادة التفكير في أسلوب العمل المتبع في المؤسسات التعليمية، وتقديم أفكار مبتكرة، وذلك من خلال إجراء تغيير جذري يستهدف تفعيل وزيادة العمليات ذات القيمة المضافة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء الحاسمة كالتكلفة، والسرعة، والخدمة، والجودة (صميلي، 2018، ص 122).
  - عرف ريموند بأنها "إعادة هندسة العمليات بأنها " التصميم الجذري السريع للعمليات الاستراتيجية في مجال الأعمال، وأيضاً للأنظمة والسياسات والهيكل المنظمة التي تدعم هذه العمليات للوصول بسير العمل وإنتاجيته إلى أفضل المستويات داخل المنظمة" ( Raymond.2001 ). وفي ضوء ما سبق تعرف إعادة هندسة عمليات التدريب إجرائياً بأنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية بمديريات التربية والتعليم، وكذلك الهياكل، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.

## 2- إعادة الهيكلة

إعادة الهيكلة هي: عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، ويقصد بها كذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبارات خفض العمالة. كما تعرف إعادة الهيكلة على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين. كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي في المؤسسة. وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المنظمة، فقد تكون المنظمة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني فيه خللاً في الموارد البشرية نتيجة لاختلالات هيكل العمالة فيها.

وقد عرفت إعادة الهيكلة بأنها عملية تغيير مخططة تسعى لإحداث نتائج محددة وتسير وفقاً لبرنامج زمني محكم ويتم ذلك من خلال تغيير في السياسات والهيكل والإجراءات ونظم العمل وبالشكل الذي يؤدي إلى تغيير وتطوير في سلوك البشر ويرفع من فعالية المنظمة.

وإعادة الهيكلة هي عبارة عن إعادة النظر بصورة جذرية في الشكل الكلي للمنظمة وممارستها، مما يعنى رفض الشكل الحالى والبحث عن شكل جديد للمنظمة يتضمن رؤية واستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمى وشكل الملكية فيها، ووظائفها والموارد البشرية ومنتجاتها وخدماتها وطرق وأساليب إدارتها.

وقد عرفها Edger F.Huse بأنها "عملية تغيير مخططة تسعى لإحداث نتائج محددة وتسير وفقاً لبرنامج زمني محكم ويتم ذلك من خلال تغيير في السياسات والهيكل والإجراءات ونظم العمل وبالشكل الذي يؤدي إلى تغيير وتطوير في سلوك البشر ويرفع من فعالية المنظمة". (Edger F.Huse, 1980).

كما عرفها Mark & Raymond بأنها عبارة عن "إعادة التصميم الجذري للعمليات وذلك لتحقيق تحسينات في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة". (Raymond

L.Manganelli & Mark m. Klein, 1984)

وبصفة عامة فإن إعادة الهيكلة تمثل قرار استراتيجى من الإدارة العليا للمنظمة، يهدف إلى جعلها أكثر ربحية أو لتصبح متوافقة بصورة أفضل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، ولذا يقصد بإعادة الهيكلة

بصفة عامة، اتخاذ مجموعة من الإجراءات المنهجية المخططة التي تسعى إلى التدخل من أجل إعادة تصويب الهياكل الفكرية والتنظيمية والبشرية والمالية والفنية والتسويقية للمنظمة بما يؤدي إلى تحسين الأداء كمياً ونوعياً، وإعادة هيكلة الشركة بصورة بسيطة هي تنظيم واستغلال عناصر الشركة المختلفة، وتطوير إطار وأهداف العمل بها، بهدف تحسين الأداء واستغلال الفرص الاستراتيجية الجديدة، لكسب ميزة تنافسية، وخلق قيمة ومنفعة، وكذا اكتساب المصداقية في الأسواق.

كما يطلق عليها تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين - الموارد البشرية - أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفعالية.

تعرف إعادة الهيكلة بأنها "إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يكون مرناً قابلاً للتكيف مع المتغيرات الحديثة وبسرعة دون التأثير على أداء المؤسسة، ويرتكز على توصيف الوظائف المهام، المسؤوليات، الأقسام والأنشطة نتيجة الدمج أو الحذف أو الإضافة بما يتلاءم وحجم المؤسسة والعمل على تطوير الأداء الإداري.

وتلجأ المنظمات لهذا الأسلوب عندما تريد زيادة كفاءتها وتخفيض تكلفتها فتعمد إلى إعادة التنظيم وإجراء تعديلات تنظيمية في إدارتها وأقسامها ووحداتها في الترتيب الأفقي والرأسي (عدد المستويات الإدارية).

### 3- الجودة الشاملة

تعني تطوير جميع الأنشطة وشمولية جميع الأقسام والمستويات وإشراك جميع العاملين، بقياس الأداء بصفة مستمرة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة. (سائد خليل، ص7).

### 4- المديرية التعليمية:

تتمثل في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، وتتكون من أجهزة وهياكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة بصورة أصغر، وتعتبر مسؤولة عن الإشراف على التعليم في هذه المناطق، وتضم كل مديرية مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي (معوض، و رزق، 2003، 27).

### منهج البحث:

اعتمد البحث الراهن على المنهج الوصفي، حيث يتم جمع البيانات ووصف الظروف والممارسات، وتنظيم هذه البيانات وتبويبها، وتفسيرها وتحليلها، والخروج، أي الكشف عن واقع الأقسام الداخلية للمديريات التعليمية في مصر على ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

- 1- **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث على عرض الهيكل التنظيمي الحالي والهيكل التنظيمي المقترح وأسباب إعادة هيكلة بعض الأقسام الداخلية للمديريات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات الجودة ويرجع اختيار موضوع البحث أهمية إعادة النظر في الهيكلة الحالية بالمديريات التعليمية بالمؤسسات التعليمية، كما يرجع اختيار مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لعلم وقناعة الباحث بمدي جدي هذا المدخل الإداري في إحداث جذري هدفه تحسين الأداء الإداري والمؤسسي في مديريات التعليم.
- 2- **الحد البشري:** اعتمد الباحث على تطبيق الاستبانة واقتصرت العينة على مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء من العاملين بالإدارات بديوان عام مديريات التربية والتعليم للكشف عن واقع الواقع الفعلي للمديريات التعليمية وأقسامها الداخلية من وجهة نظر القادة والعاملين بالمديريات.
- 3- **الحد المكاني:** مديريات التربية والتعليم بمحافظة جمهورية مصر العربية : القاهرة، والجيزة، والقليوبية، والغربية، وأسيوط، وسوهاج، والاسكندرية، وشمال سيناء؛ لكونها تمثل بيئات جغرافية متنوعة في مصر وهي: القاهرة الكبرى، والوجه القبلي، و الوجه البحري، وكذلك البيئة الساحلية.
- 4- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023م.

### الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عديدة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وارتباطها ببعض المتغيرات الأخرى منها الهيكلية والجودة والتدريب وغيرها، وسوف يتم عرض عدد من تلك الدراسات كالآتي:

**دراسة عبدالقادر خربيشي(2015):** إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المؤسسة، هدفت الدراسة إلى مواكبة عملية التدريب لتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة والاستفادة من التقدم العلمي في وضع تصور مقترح لما يمكن أن يكون عليه التدريب بصفة عامة، حيث أوصت الدراسة بوضع محتوى جديد مبتكر وأهداف للتدريب قائمة على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمدربين، وعملية الاختيار للمدربين وأساليب التدريب التي يمكن للمدربين الاستعانة بها.

**دراسة (صميلي، 2018):** استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات آراء معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدرجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مدارسهن تبعاً لمتغيرات الدراسة التصنيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من خصائصها السكومترية، وطبقت على عينة ممثلة عن المجتمع الأصلي بلغ قوامها (613) معلمة، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية لجميع المجالات (4.05) وبانحراف معياري مقداره (0.90)، ونسبة مئوية بلغت (81.03). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية تعزى لمتغير التخصص العلمي. وبناء على تلك النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة دعم الإدارة العليا للتعليم لإعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية 2. العمل على نشر الوعي بإعادة الهندسة الإدارية في المدارس، من خلال عقد المحاضرات لقادة المدارس بهدف توضيح أهمية تبني هذا المدخل وفوائده.

**دراسة حسن (2020):** استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة والمتمثلة في (استعداد وقناعة الإدارة بالتغيير الإداري، تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، تطوير

وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، تطوير الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، تمكين العاملين إدارياً) في تحسين إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثراً ذا دلالة إحصائية لكل محور من محاور إعادة هندسة العمليات في تحقيق تحسين في إجراءات الإصلاح الإداري، وأنه كلما زاد اهتمام الهيئات العامة بإعادة هندسة العمليات أكثر أدى ذلك إلى تحسين عمليات الإصلاح الإداري، وأوصت الدراسة في نهايتها إلى ضرورة توضيح المفاهيم الخاصة بإعادة هندسة العمليات ومحاورها المختلفة، والعمل على إقناع الإدارات والأقسام بالهيئات العامة بذلك، بالإضافة إلى ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إعادة هندسة العمليات على أن يعمل هذا الفريق بعقد دورات تدريبية للموظفين والإدارة العليا لتأهيل الجميع بإعادة هندسة العمليات.

**دراسة عبد القادر (2021):** استهدفت التعرف على الإطار الفكري لتبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بتبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية، وتم تقسيم البحث الي (مفهوم تبسيط الإجراءات، دواعي ومبررات الحاجة الي تبسيط إجراءات العمل، اساليب وآليات تبسيط إجراءات العمل)، وتوصلت نتائج البحث إلى أن تقوم المديرية بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية، وتعمل على التدريب وتطوير الأداء، كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة وثيقة بين التدريب وكفاءة الأداء، المديرية تعمل على المرونة في التعامل مع العملاء، أن تبسيط الإجراءات أدى إلى وفر كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين، وقد جرى قياس هذا الوفر، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين إجراءات وسياسات العمل وبين قدرة الموظفين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، ومن ثم أوصى البحث الحالي بضرورة العمل على تصحيح المسارات المختلفة، والتوصل إلى مقترحات محددة بالنسبة لتبسيط إجراءات العمل وبأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الغاية المطلوبة في الإجراءات لاختصار الوقت والجهد، وضرورة اهتمام إدارة المديرية بتبسيط الإجراءات التنظيمية، اهتمام الهيكل التنظيمي للمديرية بتحديد واجبات ومسئوليات كل العاملين.

**دراسة أحمد (2022):** استهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية وتحديد مستوى الإصلاح الإداري في الأجهزة التخطيطية النوعية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، وتحديد مقترحات تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية. وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وتعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة والحالة هي (مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط، ومستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية.

**دراسة توماس وكريستين (2009):**

ركزت هذه الدراسة على موسوعة (Wikipedia) أنشأت من قبل مستخدمي الإنترنت مع الإدارة، أي أنه أي شخص يمكن أن يشارك بمقالة وليس هناك تحقق من المؤلف ولكن الحكم على موضوع معين وهذا قد يؤدي إلى مشاكل قد تتعلق بنوعية المقالات وخاصة كمال وصحة المعلومة، لضمان النجاح المستمر للموسوعة والثقة بها لابد من نزاهة المعلومة وصحتها ودقتها لذلك ركزت هذه الدراسة على مشكلة إعادة هندسة نظام كبير وشعبي مثل وتوصي الدراسة بأربع نقاط رئيسية يجب أن تتبع في Wikipedia موسوعة عملية إعادة الهندسة وهي كالتالي: بناء مستودع للتعليقات، ( ٢ ) حساب لتقييم المقالات من قبل المستخدمين النشطين )، إدارة هوية للمؤلف، تطوير آليه تكنولوجية ملائمة لموسوعة كبيرة مثل (Wikipedia).

**دراسة (Ricardo.et al. 2012):**

قدمت دراسة ريكاردو الدراسة عن طريق دمج الأنظمة التقليدية مثل إعادة الهيكلة مع إعادة الهندسة باستخدام تقنيات نظم المعلومات، وكشفت النتائج عن أن الطلاب لا يعرفون إعادة الهندسة وتقنيات نظم المعلومات المعتمدة عليها وأثبتت التجربة أن الطلبة اعترفوا باستخدام أدوات إعادة الهندسة وتقنيات نظم المعلومات المعتمدة عليها وأثبتت التجربة أن الطلبة اعترفوا باستخدام أدوات إعادة الهندسة وتقنيات نظم المعلومات في تخصصاتهم في المستقبل.

وتوصي الدراسة بضرورة تعليم إعادة الهندسة والبرامج المعتمدة عليها كمقترح رئيسي لخلق وظائف جديدة في المستقبل مهمتها إعادة هندسة المنظمات باستخدام برامج وتقنيات نظم المعلومات.

إفادة في توضيح الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، كما أفادت في التعرف على مراحل إعادة هندسة العمليات لاستخدامها في المستقبل.

#### دراسة (Amrita and Sheriff. 2015):

استهدفت الدراسة استكشاف أهم عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية، وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات وأهم نتائج هذه الدراسة أن العوامل المحيطة بنجاح إعادة الهندسة تلخصت في خمس نقاط وهي: الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، التمكين، نظام تعويضات عادل، العمل بروح الفريق، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها أنه يجب التحديد الجيد والفهم الكافية للعوامل الخاصة بالمناخ التنظيمي لأنها تعد الأساس لنجاح التطبيق لعمليات إعادة هندسة العمليات.

## الإطار النظري

يشهد العالم المتقدم والنامي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال وتغييرات جوهرية في إدارة المؤسسات، لذلك تسعى جميع المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها، وزيادة مواردها المادية والبشرية وتمكينهم وتنمية مهاراتهم الشخصية، والفنية، والتقنية، وغيرها من المهارات؛ مما يتطلب تبني مداخل إدارية تمكنهم من السعي نحو التحسين المستمر، وتمثلت هذه الأفكار في مفهوم (إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة)، أي إن "إعادة الهندسة هي الثورة الإدارية التي يمكن أن تحقق المؤسسات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممثلة في زيادة شدة المنافسة، اتساع نطاق الأسواق، الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة وتقليل التكاليف والسرعة في الوصول لمتطلبات المجتمع الخارجي وسوق العمل وزيادة الخدمة المقدمة"، وبناءً عليه يتضح لنا أن مدخل إعادة الهندسة لا يقصد بها تبسيط العمليات والتي يكون فيها التغيير تدريجياً ونابعاً من العملية، بل إن إعادة الهندسة تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات ثورية سريعة بمعنى أن الهدف ليس تحسين ما هو قائم بل إعادة هيكلة والبدء من جديد عن طريق تحليل العمل وتحديد إجراءاته وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة. وتهتم إعادة الهندسة بعنصر الإنتاجية عن طريق التركيز على الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة حيث تمكن أساليبها من تحقيق معدلات كبيرة (بشير، 2017، 421).

ويقوم مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل المراحل والخطوات، وذلك من بدايتها حتى نهايتها، وتقوم على أساس تقنية المعلومات كنظام معلومات حديث وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.

وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكليف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الدوات المستخدمة، وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية، وقدم الكاتب "دانيال بيتروزو" عدة أهداف عملية تساعد المؤسسة على تطبيق منهج إعادة الهندسة وهذه الأهداف هي ( بشير، 2019، 419، 420):

- 1- تخفيض تكلفة القيام بالعمل: من خلال: العمليات المتكررة وغير المفيدة، اللوائح والتنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتاً طويلاً، المصاريف الإدارية الإضافية .
- 2- زيادو الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات: ويتم ذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها.
- 3- استمرارية عمليات التحسين: عملية التحسين ليست إجراء يتم عمله مرة واحدة، وإنما هي دراسة مستمرة من طرف المديرين لاحتياجات العميل والوصول إلى جودة المنتجات.
- 4- وجود قيادة متفتحة وواعية: إن هدف إعادة الهندسة هو إيجاد مديرين أكثر إدراكاً لمسؤولياتهم ومحيطهم تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية، لأنها تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي إعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جذرية وثرية ومدير مبتكر وصبور .

### عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بالرغم من أن مؤلفي وكتاب إعادة الهندسة يطلبون عدم وجود افتراضات مقدمة أو محصلات متوقعة لتطبيق إعادة الهندسة، إلا أنهم يقدمون ثمانية عشر عنصراً لهذا المفهوم وهي (الدامي، 2018، 223، 224):

- 1- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- 2- العمال يتخذون القرارات.
- 3- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة وليست مصطنعه أو في نظام يعوق العمل.
- 4- للعمليات صور متعددة، فالعمل ينقسم إلى روتيني وصعب وغير عادي.
- 5- يؤدي العمل عند الحاجة الفعلية.
- 6- المرجعين والمراقبين يتم تخفيضهم حيث تزداد الثقة في الموظفين.
- 7- مدير الموقف " الحالة " يعتبر طرف أساسي للاتصال.
- 8- تسود العمليات المركزية واللامركزية في آن واحد.
- 9- تغير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات.
- 10- تتغير أدوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي الحادي.

- 11- يتغير الإعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم.
- 12- تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.
- 13- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة.
- 14- تتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية.
- 15- يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين.
- 16- تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى مستوية (أفقية).
- 17- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة.
- 18- يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الإستنتاجي.

تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة تفويضاً لموظفين السلطه الكافية لأداء مهامهم بكفاءه بعد هندرة العمليات توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل تقليل عدد مرات التدفق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء الهندرة في التعليم هو الاستثمار الحقيقي لأنه استثمار في البشر، لذلك تسعى المؤسسات التعليمية للوصول إلى التميز والحقاق بركب التقدم وتحقيق الجودة والتنافس بين هذه المؤسسات والذي يؤدي إلى جودة المخرجات، ولا يتحقق ذلك بدون تنظيم إداري ناجح يغطي كافة جوانب الجودة، وانتشر هذا المصطلح في التعليم بصورة أسرع مما كان متوقع أن التعليم يمثل الأداة الرئيسية لصناعة المستقبل، ولتطبيق الهندرة في التعليم فوائد عدة وذلك أنه يحفز العاملين في المؤسسة التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية، والنظر في الأمور المحيطة بأعمالهم نظراً تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنه في كل فرد فيهم مما ينعتر بضروره على منظومه التعليم والتعلم كما ان الهندره تحدث تغيرات كليه وجذريه في اساليب العمل ومستويات الاداء الاكاديمي والاداري صاحبها معدلات الاداء مع الغاء كل القوالب القديمه بحيث يتم استبدالها بالحديث والمبتكر وبناء على ما سبق تظهر العلاقه الوطيده بين الهندره والجوده الشامله حيث ان الهندره أحد وسائل تنفيذ الجوده الشامله فهي العامله المجدد للنظم الاداريه الذي يحقق اهداف الجوده شامله بشكل سريع وموفر على ان اعاده الهندسه تتكامل مع الجوده الشامله ولا تتناقض معها باعتبارها اداه مهمه من ادوات التحسين المستمر على اكثر من صعيد فهي عمليه تحسين على النظم الاداريه والاجراءات المتبعه والهياكل التنظيميه وقد تشمل الافراد وكافه مناح المؤسسه الماديه والبيئته التنظيميه.

ويستهدف المدخل الإداري إعادة العمليات الإدارية أو الهندرة رصد ومراقبة وتصميم وتنفيذ وتحسين العمليات وخفض التكاليف وزيادة كفاءتها، وتقليل الوقت الخاص بكل عملية مما يزيد من عوائد وخدمات المؤسسة، ويُفعل من عمليات التنسيق بين المؤسسات التي تقوم بالإشراف عليها المديرية التعليمية، ويحسن جودة العمل، ومن ناحية أخرى فإن التطبيق الجيد للهندرة يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات جميع العاملين وبناء قدراتهم ومما يزيد من أهمية عملية "الهندرة" هو انعكاسها على جميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة، وتطوير كفاءة الأقسام للمديرية وتحسين الكفاءة والفعالية والأداء العام للعملية التعليمية وبناء قدرات وكوادر من خلال التدريب والتنمية البشرية، بما ينعكس في النهاية في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، إن إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية يمكن أن توفر عدة مزايا منها (اسماعيل، 2016، 307):

1. تحسين الكفاءة: من خلال تبسيط العمليات الإدارية وزيادة جودتها، يمكن للمديرية توفير الوقت وتقليل حجم العمل اليدوي المطلوب، واستخدام التكنولوجيا مما يسمح للمسؤولين بالتركيز على المهام الأكثر أهمية.
2. زيادة الدقة: تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الأخطاء وتحسين دقة المهام مثل حفظ السجلات والإدارة المالية.
3. زيادة الشفافية: يمكن زيادة الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات حول العمليات الإدارية للمديرية التعليمية وشؤونها المالية.
4. إدارة أفضل للبيانات: تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية المديرية على إدارة بياناتها بشكل أفضل، وتمكينها من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معلومات دقيقة وحديثة.
5. خفض التكاليف: من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، يمكن أن تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية للمديرية على توفير المال مثل تقليل التكاليف المرتبطة بالعمل اليدوي وتصحيح الأخطاء.

مما سبق نستنتج أن تطوير أداء الخدمات المقدمة من المديرية التعليمية بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات الجودة الشاملة يساعد في تطوير أداء المؤسسات التعليمية باكملها من خلال تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، كمدخل جديد يقوم على أساس تغيير جذري للثقافة التنظيمية السائدة من خلال إعادة التفكير في جميع الفرضيات والأسس والأفكار التي تؤثر في وتتأثر بأداء القيادات المعتمدة على النظم البيروقراطية التقليدية. فإعادة الهندسة الإدارية ليست تعديلاً

إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمؤسسة، كما أنها لا تتطلب وجود مشكلات، بل أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات، وإعادة هيكلة أي مؤسسة تعليمية وتحديد مهام وخطط واستراتيجيات وأسس وقواعد وعمليات المنظمة، تم اتباع الخطوات التالية:

- دراسة واقع المديرية التعليمية في مصر وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- واقع الاحتياجات الرئيسية المطلوبة في جميع الأقسام الرئيسية والفرعية.
- واقع الهيكل الإداري الحالي للمديرية التعليمية وتحديد الوظائف الشاغرة فيها.
- تحديد مهارات وقدرات العاملين الحاليين بالمديرية وتوضيح مدى إمكانياتهم لأداء المطلوب، ووضع كل عامل في الوظيفة المناسبة له.
- تحديد احتياجات المديرية بشكل شامل لا يعتمد على مهارات وقدرات الموظفين الحاليين في المؤسسة.
- رسم دورة وثائق مرتبطة بكافة المستويات والقدرات القائمة التي يمكن للمديرية تحقيقها ووضع الخطة المستقبلية المتوقعة لها.
- تحديد مخرجات كل من الملفات والدفاتر والتقارير ومخرجات عملية الإنتاج.
- تحديد المهام المطلوبة من كل وظيفة وتقييم مهامها ضمن الوصف الوظيفي.
- وضع خطط وقواعد وسياسات مفصلة ودقيقة لمعرفة الوظائف المحددة وانعكاساتها على مستوى الإدارة.
- تدريب الإدارة والعاملين فيها، وتوفير المعرفة الكافية عن وظائفهم بالتفصيل، وتحديد المسؤولين عنهم ومدى تأثير كل ذلك على الهيكل الإداري.
- وضع خطة مسبقة حول المهام التي يؤديها موظفو المديرية وتحدد أولوياتها.
- يجب ألا تتجاوز مهامه 10 مهام أساسية، وتحديد الوقت اللازم لإكمال العمل، وتقييم سلوكهم داخل المديرية من جميع الجوانب.

ومن أهم عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية عند تطبيق المدخل الإداري إعادة هندسة الأعمال الإدارية يتطلب الأمر دعم ومساندة القيادة لعملية إعادة الهندسة تبدأ بإيمان الإدارة العليا بحتمية التغيير وأهميته في تطوير وتحسين مخرجات التعليم وأن يراعي هذه التغيير احتياجات المديرية للقيام بعملها الأساسي المطلوب منها ولكي يكون التغيير ناجحاً لا بد من تحديد دقيق لمهام الأقسام التي سيتم هندستها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف

المؤسسة، وضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المديرية مع ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.

وقدم عبدالقادر (عبد القادر، 2021، 282) بعض المعوقات العمل الموجودة داخل مديريات التربية والتعليم منها:

- 1- وجود خطوات عمل لا مبرر لها مما يزيد من الوقت والجهد المبذول في الأداء دون داع طائل.
- 2- كثرة النماذج والسجلات المستخدمه دون داع أو وجود خطأ في تصميمها.
- 3- كثرة تداول الأوراق بين الوحدات أو التقسيمات التنظيمية أو بين الموظفين.
- 4- زيادة مرات انتظار العمل مما يعرقل سير العمل وتقنيت العمليات مما يترتب عليه زياده في تكلفه الاداء وجود اختناقات تعرقل سير العمل طول وقت اداء العمليه دون مبرر .
- 5- وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابعها مما يعرقل العمل ويؤخر تنفيذه وكثرة معدل مراجعه العمل
- 6- التذمر من بعض الموظفين أو المراجعين وقلة حجم الاداء الوظيفي.
- 7- كثرة الخلافات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء الأعمال وكثرة الخلافات والصراعات الوظيفية جهل شديد من المواطن وكثرة المراحل التي تمر بها وكثرة السجلات المطلوبه الرجوع اليها
- 8- التنقل الموظفين بين المكاتب وكثرة عمليات الرقابه والتصديق والتاخير في انجاز العمل.
- 9- تراجع حجم الأداء الوظيفي وطول سلسلة الإجراءات اللازمة لانجاز العمل وكثرة الخلافات والصراعات الوظيفية وكثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء العمل وكثرة الشكاوي من المراجعين.

ولتحسين جودة الأداء في المديرية التعليمية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتقديم هيكله لتتحقق متطلبات جودة الاداء داخل المديرية التعليمية فهناك مجموعة من الممارسات والإجراءات الواجب إضافتها على المؤسسة بهدف تعزيز الجودة الأداء المؤسسي وتطويرها مع الزمن، ومن أبرزها ما يلي (خليل، 2022، ص 17):

- 1- ضرورة توافق متطلبات الجودة مع أهداف تغيير الهيكل الإداري للمديرية التعليمية وتضمن كافة متطلبات الجودة في مختلف عمليات المؤسسة .
- 2- تطوير الهياكل وتوفير الموارد اللازمة للحصول على النتائج المرجوة، مثل تدريب الموظفين علي متطلبات العمل في ظل الهيكل المقترح للأقسام الداخلية للمديريات التعليمية، أو تمكين متخصصين في مراقبة مستوى الجودة ومتابعتها وتوفير كافة الموارد والمصادر اللازمة لإنجاز عملهم
- 3- تحديد، وتعريف، وتوحيد إجراءات جودة الأداء المؤسسي والسماح للمسؤولين بتحديد الأداء المستهدف لجودة الأداء المؤسسي وإتخاذ السياسات، والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة، وتحديد الأدوات بغرض دعم وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.
- 4- قياس مستويات الجودة والإبلاغ عنها بشكل دوري وتصميم مقاييس للجودة تركز على الأنشطة التي تضيف للجودة وتحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإتخاذ إجراءات تعزز من ثقافة الجودة المؤسسية لدي العاملين بالمديريات التعليمية، ومن خلال إنشاء برنامج تمكن المؤسسة من تطوير قياس الجودة على مستوى المؤسسة، والذي تزيد من القيمة التي تحصل عليها المؤسسة من الاستثمار في البنية التحتية لإدارة الجودة، كما تساعد هذه الممارسات على تطوير أعمال المديريات التعليمية لأنها تشكل مبادئ لدعم وتحسين الجودة. ويرى الباحث معظم المشكلات التي تواجه أي مؤسسة تعليمية من ضمنها مديريات التربية والتعليم ترجع إلي القصور في العمليات الإدارية، والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال وصناعة القرار والتقييم، فإن تلك العمليات هي التي تساهم في تحقيق وظيفة المديريات التعليمية، لذلك فهي في حاجة إلي إعادة هندستها من جديد، ومن ثم فإن مدخل إعادة الهندسة الإدارية له أثر بالغ في تغيير المؤسسات ومنجراً للتطوير والتحسين لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، ولذلك يجب مراجعة واقع الهيكل التنظيمي للمديريات وذلك لعلاج نقاط الضعف الموجودة والتي ذكرتها إحدى الدراسات (خير، 2018، 44) مثل: الإزدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة والمركزية الزائدة والاهتمام بإعادة الهيكلة بحيث تكون أكثر قدرة في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة بما يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف مع ضرورة الانتباه إلي ضرورة تطبيق مبدأ اللامركزية في تنظيم العاملين بالمؤسسة لكل تعطي الحق لافراد متعددين لاتخاذ القرارات، وتسمح لأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات،

وذلك يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا الشعور لاعتقادهم بأنهم قادرين علي التأثير في المؤسسة التي يعملون بها.

ويساعد المقترح المقدم لإعادة الهيكلة في الأقسام الداخلية في تسهيل مهام ومسئوليات مديرية التربية والتعليم وهي كالاتي:

- الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية.
  - تحديد الاحتياجات التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والإشراف على توزيعها.
  - الإشراف على كافة النشاطات التعليمية والتربوية وتهيئة المناخ المناسب للدراسة في المدارس.
  - توفير الخدمات المتعلقة بشئون القبول والامتحانات والصحة والتغذية والإعانات ونشاطات الطلاب.
  - إنشاء المدارس وترميمها وتولى أعمال الصيانة والخدمات العامة والمرافق بالتعاون مع الأجهزة الإدارية المحلية المختصة بالمحافظة.
  - تعميق روح الانتماء للمؤسسة التعليمية وحب الوطن.
  - تدريب مديري ونظار المدارس على كيفية وتنفيذ وضع خطة عمل للمدرسة.
  - تنمية مهارات القيادة التربوية والاتصال والعلاقات الانسانية.
  - إدارة التغيير لتحقيق الجودة الشاملة.
  - استخدام تكنولوجيا التعليم لتحقيق الجودة الشاملة.
  - نشر ثقافة الاعتماد التربوي وتقييم الأداء في ضوء المعايير القومية لتحقيق الجودة الشاملة.
  - تعميق المشاركة بين المجتمع والمدرسة (المجتمع يدعم المدرسة / المدرسة تخدم المجتمع).
  - تقدير الموهوبين ورعايتهم وغرس روح الإبداع والبحث العلمي.
  - التنمية المهنية المستدامة للعاملين.
  - تفعيل المعايير القومية للتعليم بالمدارس.
  - تفعيل دور المتابعة لإظهار الإيجابيات وعلاج السلبيات.
- وعلي أي مؤسسة تعليمية وضع الاعتبارات والتنبوء بالمعوقات والمخاطر التي قد تواجهها في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كالاتي:

- عدم كفاية التمويل أو الموارد لدعم عملية إعادة الهندسة.
- مقاومة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الذين قد يترددون في تغيير سير عملهم.
- المشكلات الفنية أو اللوجستية غير المتوقعة التي يمكن أن تعطل تنفيذ الأنظمة الجديدة.
- فقدان المعرفة المؤسسية إذا لم يتم تدريب الموظفين على المدى الطويل أو دعمهم بشكل صحيح أثناء الفترة الانتقالية.
- التأثير السلبي على الموظفين والعاملين إذا أثرت التغييرات في المهام المطلوبة مما أثر على جودة الأداء المتوقع. ( وصف الوظائف في مديرية التربية والتعليم رقم (5) لسنة 2009 )

## التصور المقترح

تأسيساً على الاطار النظري التحليلي لواقع الهيكل التنظيمي لمديريات التعليم بوزارة التربية والتعليم، وكذلك الأسس النظرية لمدخل إعادة هندسة العمليات، سيتم في هذا الجزء عرض التصور المقترح لهياكل المديريات التعليمية في ضوء متطلبات الجودة ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تصور مقترح لإعادة الهيكلة لمديريات التربية والتعليم بمصر في ضوء متطلبات الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الانفاق





مبررات التطوير والاستحداث والنقل:

أولاً: مدير المديرية

م	المكتب/الادارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	الإدارات التعليمية المستوى الأول الممولة	باقي ومستمر	إدارات المستوى الأول الممولة	مدير المديرية	مدير المديرية	وتشمل إدارات الدرجة الأولي الممولة بدرجات وظيفية مدير عام إدارة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أما إدارات الدرجة الأولي الغير ممولة والثانية فتكون التبعية لوكيل المديرية.
2	مكتب مدير المديرية	باقي و مستمر	مكتب مدير المديرية	مدير المديرية	مدير المديرية	-----

م	المكتب/الإدارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
3	أ. الشئون القانونية	باقي و مستمر	الشئون القانونية	مدير المديرية	مدير المديرية	-----
4	الأمن والسلامة	تعديل مسمي واضافة مهام	الأمن	مدير المديرية	مدير المديرية	يضاف إليها مهام أمن المنشآت التعليمية من حيث متطلبات السلامة من المخاطر (مثل الحريق والزلازل وتدريب العاملين) والتوعية على استخدام تلك الوسائل والتنسيق مع الدفاع المدني وهيئة الأبنية التعليمية في هذا الشأن.
5	الاتصال السياسي و خدمة المواطنين	دمج	الاتصال السياسي خدمة المواطنين	مدير المديرية	مدير المديرية	نظراً لتشابه وتداخل بعض الاختصاصات والخدمات التي يقدمها الاتصال السياسي وخدمة المواطنين لذا يمكن الدمج تحقيقاً لسياسة كفاءة الانفاق وحسن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
6	العلاقات العامة والاعلام والتواصل المجتمعي	تعديل مسمي واضافة مهام	العلاقات العامة	مدير المديرية	مدير المديرية	تم إضافة مهام الإعلام والتواصل المجتمعي لأنه ضمن اختصاص ومهام إدارة العلاقة العامة والتي من أهمها تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ونظراً لأهمية الاعلام في اظهار الصورة الحقيقية وتقديم الحقيقة للمواطنين اعمالاً لمبدأ الشفافية ولزيادة إعداد مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وضروره وجود وسيلة تواصل اجتماعي رسمية للمؤسسة فقد تم تعديل المسمى.
7	المكتب الفني والعمليات	استحداث	لا يوجد	مدير المديرية	مدير المديرية	تم استحداث إدارة المكتب الفني والعمليات لمدير المديرية نظراً لكثرة الملفات الفنية والإدارية التي تعرض على رئيس الجهة مما

م	المكتب/الإدارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
						يتطلب الدراسة والمراجعة و الرأي الفني وكذلك إعداد التقارير التي تطلب للجهات الخارجية وإعداد تقارير الإنجاز ودراسة ما يحال إليه من موضوعات ومهام وكذلك إدارة غرفة العمليات والطوارئ اثناء الامتحانات ومتابعة كافة الأمور بجميع الإدارات التعليمية.
8	الاستثمار	استحداث	لا يوجد	مدير المديرية	مدير المديرية	تم استحداث إدارة الاستثمار في اطار توجه الدولة والوزارة في خطة استخدام واستثمار أصول الدولة سواء كانت مادية (أراضي - مباني - معامل- تجهيزات) بما يعود بالعوائد المادية وكذلك تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مجال التعليم من خلال المشروعات الأحادية أو المشتركة وتتولى الإدارة دراسة جميع فرص الاستثمار والتواصل والعناية بالمستثمرين.
9	المراجعة الداخلية والحوكمة	تعديل مسمي وإضافة مهام	التوجيه المالي والاداري	مدير المديرية	مدير المديرية	حيث صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتعديل مسمى التوجيه المالي والإداري الى المراجعة الداخلية والحوكمة بحيث لا يقتصر دورها على المراجعة على المخالفات بل العمل على حوكمة الأعمال بما يضمن عدم حدوث أخطاء.
10	التدريب	تعديل مسمي ونقل تبعية	التدريب	مدير المديرية	أ.ع للتطوير المؤسسي و ضمان	تعديل مسمى <u>إدارة تطوير المهارات والقدرات</u> ونقل التبعية للإدارة العامة للتطوير المؤسسي و ضمان الجودة حيث أنها ستكون

م	المكتب/الإدارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
					الجودة	المنوط بها منظومة التطوير وحيث أن التدريب هدفها تنمية المهارات والقدرات للعاملين بالجهة سواء معلمين أو هيئة معاونة لذلك فقد تم تعديل المسمى ونقل التبعية.
11	الإحصاء	نقل تبعية	الإحصاء	مدير المديرية	أ.ع للتطوير المؤسسي وضمان الجودة	تم استحداث مركز المعلومات والتحول الرقمي ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتطوير المؤسسي وضمان الجودة والذي سيتضمن وحدة إحصاء وبيانات الطلاب والمدارس والمعلمين والهيئة المعاونة.
12	البعثات والتدريب الخارجي	نقل تبعية	البعثات والتدريب الخارجي	مدير المديرية	وكيل المديرية	نظراً لنقل تبعية المدارس التجريبية للغات والتي تضم العدد الأكبر من المبتعثين لوكيل المديرية وكذلك نقل تبعية إدارات المستوي الأول الغير ممول والمستوي الثاني والتي هي العدد الأكبر من إجمالي عدد الإدارات ولإحداث التوازن في عدد الإدارات التابعة بين مدير ووكيل المديرية تم اقتراح نقل التبعية.
13	المتابعة	تعديل مسمي ونقل تبعية	المتابعة	مدير المديرية	أ.ع للتطوير المؤسسي وضمان الجودة	تعديل مسمى لإدارة التقييم ومتابعة مؤشرات الأداء، الا انه بدارسة وتحليل أعمال إدارة المتابعة تبين إضافة مهام فحص الشكاوي والمتابعة التقليدية للمؤسسات والإدارات التعليمية وانما الدور المنشود للمتابعة هو متابعة المؤشرات التعليمية لجميع المؤسسات

م	المكتب/الادارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
						بما يسهم في رفع كفاءتها والوقوف على السلبيات والمعوقات الدراسية والتعليمية اما فيما يخص فحص الشكاوي والمخالفات فتختص بها الإدارات المعنية مثل (الشئون القانونية-المراجعة الداخلية و الحوكمة- خدمة المواطنين-الإدارة المختصة لنوعية التعليم ..... الخ) وتنقل تبعيتها للإدارة العامة للتطوير المؤسسي وضمان الجودة حيث ستتولى اعداد وقياس المؤشرات التعليمية لكل مرحلة والمقاربة المرجعية وإعداد تقارير عن مستوى أداء جميع المؤسسات والإدارات التعليمية .
14	التخطيط والمتابعة	تعديل مسمي و نقل تبعية	التخطيط والمتابعة	مدير المديرية	أ.ع للتطوير المؤسسي وضمان الجودة	تعديل مسمي لإدارة التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي لتقوم بمهام التخطيط الاستراتيجي وفقا للخطة العامة للدولة و رؤيتها الاستراتيجية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية لاستيعاب وإنشاء المدارس وفقا لنوعيتها وكذلك إعداد الخطط التشغيلية بما تتضمنه من أهداف فرعية وأنشطة ومبادرات لتنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للدولة والوزارة أما فيما يخص التطوير المؤسسي فتعمل على اصدار وتحديث الأدلة التطويرية والتنظيمية لجميع الوحدات بما يضمن تنظيم وتطوير الإجراءات التعليمية والإدارية والمالية، وتم نقل تبعيتها

م	المكتب/الادارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
						للإدارة العامة للتطوير المؤسسي وضمان الجودة.

### مبررات التطوير والاستحداث والنقل

#### ثانيا: وكيل المديرية

م	المكتب/الادارة /التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات
1	الإدارات التعليمية المستوى الأول - الثاني	باقي ومستمر	إدارات المستوى الأول الغير الممولة - المستوى الثاني	مدير المديرية	وكيل المديرية	تتقل إدارات الدرجة الأولى الغير ممولة والثانية للإشراف المباشر لوكيل المديرية تبعية مباشرة نظرا لان مديري تلك الوحدات بدرجة مدير إدارة تعليمية وليس مدير عام .
2	مكتب وكيل المديرية	باقي ومستمر	مكتب وكيل المديرية	وكيل المديرية	وكيل المديرية	-----
3	التعليم الخاص والدولي	تعديل مسمى واضافة مهام	أ. التعليم الخاص	وكيل المديرية	وكيل المديرية	تم تعديل المسمى بإضافة التعليم الدولي ويقصد بها المدارس الدولية الخاصة أو الحكومية.
4	المدارس التجريبية/30	نقل تبعية	المدارس التجريبية	أ.ع التعليم	وكيل المديرية	تتقل تبعية المدارس التجريبية للغات سواء كانت رسمية او متميزة او برسوم وكذلك

مدارس 30 يونيو كونها تتشابه مع المدارس الخاصة والدولية كمدارس بمصروفات وإدارتها من حيث التخطيط والاستثمار لمواردها وقبول ونقل الطلاب منها وإليها وشغل الوظائف بها وتستمر تبعيتها الفنية وفقا لنوع المرحلة مع إدارة التعليم المختصة.		العام	مدارس 30 يونيو		يونيو	
نظراً لنقل تبعية المدارس التجريبية للغات والتي تضم العدد الأكبر من المبتعثين لوكيل المديرية وكذلك نقل تبعية إدارات المستوي الأول الغير ممول والمستوي الثاني والتي هي العدد الأكبر من إجمالي عدد الإدارات تم اقتراح نقل التبعية.	وكيل المديرية	مدير المديرية	البعثات والتدريب الخارجي	نقل تبعية	البعثات والتدريب الخارجي	5
بفحص هياكل المديريات وجد أن إدارة شؤون الطلاب والامتحانات احيا تقع تحت الاشراف العام لمدير التعليم العام واحيانا اخري تقع تحت اشراف مدير عام الخدمات وحيث انها تختص باختبارات وقبول الطلاب بالتعليم العام والتقني تم اقتراح النقل للتبعية المباشرة لوكيل المديرية.	وكيل المديرية	أ.ع للخدمات -الشؤون التنفيذية	شؤون الطلبة والامتحانات	باقي و مستمر	شؤون الطلبة والامتحانات	6
اعمالا لأحكام قانون كادر المعلمين وقانون الخدمة المدنية بشأن شغل وظائف مدير ووكيل مدرسة وكذلك وظائف الإدارة الوسطي والتنفيذية بالإدارات والمديرية تم اقتراح انشاء إدارة لتنسيق الوظائف الإشرافية تختص بحصر الوظائف الشاغرة او المتوقع خلوها وإعداد الإعلانات ومعايير المفاضلة وفقا للقانون.	وكيل المديرية	لا يوجد	لا يوجد	استحداث	تنسيق الوظائف الإشرافية والتنفيذية	7

8	التربية السكانية	الغاء	التربية السكانية	وكيل المديرية	أ.ع للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية	تدمج كمهام ضمن أنشطة الإدارة العامة لرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية.
9	التجهيزات الفنية	نقل تبعية	التجهيزات الفنية	وكيل المديرية	أ.ع للموارد المؤسسية	أي تجهيزات فنية تتم من خلال الشراء بواسطة المديرية أو التوريد من الوزارة وهو ما تقوم به إدارة المشتريات والمخازن.
10	الاعارات الخارجية	دمج	الاعارات الخارجية	وكيل المديرية	البعثات والتدريب الخارجي	تدمج ضمن مهام إدارة البعثات والتدريب الخارجي نظرا لتشابه المهام والاستفادة من العناصر البشرية تحقيقا لكفاءة الانفاق .

### مبررات التطوير والاستحداث والنقل

ثالثا: الإدارة العامة لشئون التعليم العام (تعديل مسمى)

م	المكتب/الإدارة / المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
1	رياض الأطفال	باقي ومستمر	رياض الأطفال	الإدارة العامة للتعليم العام	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	-----
2	التعليم الابتدائي	باقي ومستمر	التعليم الابتدائي	الإدارة العامة للتعليم العام	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	-----

3	التعليم الإعدادي	باقي ومستمر	التعليم الإعدادي	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	-----
4	التعليم الثانوي	باقي ومستمر	التعليم الثانوي	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	-----
5	التربية الخاصة	باقي ومستمر	التربية الخاصة	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	.-----
6	تنسيق وظائف التعليم العام	دمج	تنسيق وظائف ابتدائي أ. تنسيق وظائف إعدادي/ثانوي	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	حيث إن جميع الوظائف بالتعليم العام تكاد تكون متشابهة وتخص لتوجيهات المواد العامة وتوجيه المادة الدراسية وحدة واحد فلا داعي لتقسيم تنسيق الوظائف بنفس المادة ويتحسب العجز بالتعليم العام كوحدة واحدة تدمج تحت مسمى واحد.
7	توجيهات المواد العامة	باقي ومستمر	توجيهات المواد العامة	الإدارة العامة لشئون التعليم العام	اللغة العربية-التربية الدينية-اللغات الأجنبية الثانية- اللغة الانجليزية-الرياضيات- العلوم-الدراسات الاجتماعية-الحاسب الآلي-الاقتصاد والاحصاء-المواد الفلسفية-رياض الأطفال.

مبررات التطوير والاستحداث والنقل

رابعاً: الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني (تعديل مسمى)

م	المكتب/الإدارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
1	التعليم التطبيقي	تعديل مسمى واستحداث	التعليم الصناعي	الإدارة العامة للتعليم الفني	الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	يعدل مسمى إدارة التعليم الصناعي إلى إدارة التعليم التطبيقي وفي إطار توسع الوزارة في التعليم التطبيقي المرتبط بمراكز الإنتاج والمصانع والشركات والتي تعتمد الدراسة بها على المقررات التطبيقية ثم التطبيق العملي بمراكز التصنيع والإنتاج ومع هذا التحول الإيجابي تحول مدارس التعليم الصناعي بمنهجية التعليم التطبيقي في مجال التعليم والتدريب.
2	التعليم التقني والمجتمعي	تعديل مسمى ودمج	التعليم التجاري والفندقي والزراعي والمجتمعي	الإدارة العامة للتعليم الفني	الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	يعدل مسمى إدارات التعليم التجاري والفندقي وكذلك التعليم الزراعي تحت مسمى إدارة التعليم التقني بحيث تعتمد على المقررات التكنولوجية والتقنية و منهجية الجدارات التقنية التي توائم متطلبات سوق العمل كما تم إضافة مدارس التعليم المجتمعي حيث أنها تقوم على تدريب الطلاب على الحرف والمهارات.

م	المكتب/الإدارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
3	التدريب التطبيقي وريادة الأعمال	استحداث	لا يوجد	لا يوجد	الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	تستحدث إدارة التدريب التطبيقي والتي تستهدف التنسيق مع مواقع الإنتاج والتدريب التطبيقي والتقني لتنفيذ برامج التدريب للطلاب وكذلك تشجيع مشاركة الطلاب وتعريفهم بريادة الأعمال وجهات تدريب وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنفيذ برامج تدريبية عن ريادة الأعمال والمشروعات.
4	الجدارات المهنية والاختبارات المعيارية	استحداث	لا يوجد	لا يوجد	الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	في إطار تنبى الوزارة لمنهجية الجدارات والتي تهتم ببناء الجدارات والمهارات بالمناهج وقياسها من خلال الاختبارات المعيارية التي تستهدف قياس المهارات والجدارات التطبيقية للطلاب تم استحداث إدارة الجدارات المهنية والاختبارات المعيارية.
5	مشاريع راس المال والانتاج	استحداث	مشروع رأس المال المدرسة المنتجة	الإدارة العامة للتعليم الفني	الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	تستحدث إدارة مشاريع رأس المال والانتاج ويندرج تحتها جميع مشروعات رأس المال بالمدارس الفنية والمدرسة المنتجة وتتولى مهام دراسة وإدارة مشروعات رأس المال ووحدات المدرسة المنتجة وعدلات الربح والخسارة والتسويق بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، ومتابعة آليات وسياسات التنفيذ.
6	تنسيق وظائف	تعديل	أ. تنسيق	الإدارة	الإدارة	يعدل مسمى تنسيق وظائف التعليم

م	المكتب/الإدارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
	التعليم التطبيقي والتقني	مسمي	وظائف التعليم الفني	العامة للتعليم الفني	العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	الفني الى إدارة تنسيق وظائف التعليم التطبيقي والتقني.
7	توجيهات المواد الفنية والمخازن الفنية	باقي و مستمر	توجيهات المواد الفنية والمخازن الفنية	الإدارة العامة للتعليم الفني	الإدارة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي والتقني	-----

### مبررات التطوير والاستحداث والنقل

#### خامسا: الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية (تعديل مسمى)

م	المكتب/الإدارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
1	الموهبة والابداع المعرفي	تعديل مسمي	أ. الموهبين	الإدارة العامة للخدمات - الشؤون التنفيذية	الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة	التنسيق ووضع خطط مع التوجيهات الفنية للكشف و رعاية الموهوبين والمبدعين وتنسيق المسابقات وحضانات الرعاية ومسرعات الأعمال.

م	المكتب/الادارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
					التعليمية	
2	توجيهات مواد المهارات المهنية	تعديل مسمي	لا يوجد	الإدارة العامة للخدمات - الشؤون التنفيذية	الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية	اشرف على التوجيهات الفنية لمواد المجالات الصناعي -الزراعي -الاقتصاد المنزلي - التغذية المدرسية "كمواد دراسية وأنشطة"
3	توجيهات مواد المهارات الحياتية	تعديل مسمي	لا يوجد	الإدارة العامة للخدمات - الشؤون التنفيذية	الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية	اشرف على التوجيهات الفنية لمواد التربية الرياضية والكشافة - التربية الاجتماعية والاتحادات الطلابية- التربية النفسية "كمواد دراسية وأنشطة".
4	توجيهات مواد التطوير المعرفي ومصادر التعلم	تعديل مسمي	لا يوجد	الإدارة العامة للخدمات - الشؤون التنفيذية	الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية	اشرف على التوجيهات الفنية مركز التطوير التكنولوجي- توجيه معامل العلوم-توجيه معامل التطوير - توجيه المكتبات "كمواد دراسية وأنشطة".
5	توجيهات مواد المهارات الفنية	تعديل مسمي	لا يوجد	الإدارة العامة للخدمات - الشؤون التنفيذية	الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية	اشرف على الوجيهات الفنية التربية الفنية- التربية الموسيقية-المسرح- الاعلام والصحافة "كمواد دراسية وأنشطة".

م	المكتب/الادارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
6	تنسيق وظائف الخدمات والأنشطة التعليمية	باقي ومستمر	تنسيق وظائف الخدمات والأنشطة التعليمية	الإدارة العامة للخدمات - الشؤون التنفيذية	الإدارة العامة للرعاية الطلابية والأنشطة التعليمية	-----

#### مبررات التطوير والاستحداث والنقل

سادساً: الإدارة العامة للمواد المؤسسية (تعديل مسمى):

م	المكتب/الادارة/المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
1	الموارد البشرية والشؤون الإدارية	تعديل مسمى ودمج	شؤون العاملين السكرتارية والمحفوظات والخدمات الداخلية	الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	تدمج إدارات (شؤون العاملين - السكرتارية والمحفوظات - الخدمات الداخلية والأقسام التابعة بمسمى إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية لتشابه المهام وتقليل اعداد العاملين في اطار التحول الرقمي لعمليات الموارد البشرية والميكنة وتحقيقا لكفاءة الانفاق.
2	الشؤون المالية	تعديل مسمى ودمج	الحسابات الدفع الإلكتروني	الإدارة العامة للشؤون المالية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	تدمج إدارات الحسابات-الدفع الالكتروني- (المراجعة) وجميع الأقسام المالية التي تتبعها بمسمى إدارة الشؤون المالية لتشابه المهام والتحول الالكتروني في العمليات

		والإدارية				المالية وتقليل عدد العاملين في اطار التحول الرقمي والميكنة.
3	الموازنة	باقي و مستمر	الموازنة	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	-----
4	المشتريات والمخازن	باقي و مستمر	التوريدات المخازن	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	-----
5	الصيانة والمشاريع	تعديل مسمي ودمج	شئون المقر الصيانة والمباني	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	تدمج تحت مسمى واحد لتتولى عمليات الصيانة ومتابعة المباني والمشروعات المحدودة بديوان المديرية والمباني والمرافق التابعة.
6	الحركة والنقل	تعديل مسمي ودمج	الحملة الميكانيكية أ. السيارات	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	تدمج وتخص بجميع أمور ومهام السيارات بأنواعها والسائقين والصيانات وكذلك المأموريات التي تحصى حركة وتنقل العاملين.
7	الإيرادات الذاتية والحسابات الخاصة	مستحث	لا يوجد	لا يوجد	الإدارة العامة للمواد المؤسسية	تستحدث إدارة الإيرادات الذاتية والحسابات الخاصة لتقوم بمهام إدارة الأموال والإيرادات التي تنتج نتيجة تحصيل الرسوم والخدمات او نتيجة استثمار أموال وممتلكات المديرية وكذلك الصرف من الصناديق الخاصة التي تتبع المديرية.

8	تنسيق الوظائف الادارية	باقي و مستمر	تنسيق الوظائف الادارية	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	الإدارة العامة للمواد المؤسسية
---	------------------------	--------------	------------------------	---	--------------------------------

### مبررات التطوير والاستحداث والنقل

#### سابعاً: الإدارة العامة للتطوير والجودة (استحداث)

تم اقتراح إنشاء الإدارة العامة للتطوير والجودة نظراً للحاجة الملحة لوجود إدارات تختص بعمليات الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي من خلال تبني أهداف استراتيجية تتوافق مع الرؤية الاستراتيجية التطويرية للدولة والوزارة من خلال تطوير المهارات والقدرات للعاملين وفق المتطلبات والمتغيرات، وكذلك تطوير السياسات والإجراءات، وبناء وقياس مؤشرات إداء لجميع الوحدات التعليمية والإدارية وجدارات التعليم التطبيقي من خلال المقارنة المرجعية، وتبني معايير الجودة لهيئات الاعتماد القومية والدولية بما يضمن خريج مؤهل علمياً ومهارياً.

م	المكتب/الإدارة/ المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
1	ضمان الجودة والاعتماد	نقل تبعيه وتعديل مسمي	الجودة	مدير المديرية	الإدارة العامة للتطوير والجودة	تتقل إدارة الجودة وتكون تبعيتها للإدارة العامة للتطوير والجودة بمسمي إدارة ضمان الجودة والاعتماد، وتعمل على العمل من خلال الخطة العامة للتأهيل للاعتماد من هيئات الاعتماد

م	المكتب/الإدارة/ المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
						القومية والدولية ونشر ثقافة الجودة بالوحدات التعليمية والإدارية ومتابعة استمرار ممارسات الجودة بجميع الوحدات التعليمية والإدارية.
2	التخطيط والتطوير المؤسسي	نقل تبعيه وتعديل مسمي	التخطيط والمتابعة	مدير المديرية	الإدارة العامة للتطوير والجودة	تنقل إدارة التخطيط والمتابعة وتكون تبعيتها للإدارة العامة للتطوير والجودة بمسمى إدارة التخطيط والتطوير المؤسسي، وتعمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية و رؤية الدولة في مجالات التعليم وإعداد الخطة التشغيلية للوحدات التعليمية والإدارية ومتابعة تنفيذها، والعمل على خطط التطوير المؤسسي من خلال إعداد الأدلة التنظيمية والتطويرية وإعادة تخطيط وهندسة العمليات والإجراءات الإدارية والتعليمية.
3	التقييم ومتابعة مؤشرات الأداء	نقل تبعيه وتعديل مسمي	المتابعة	مدير المديرية	الإدارة العامة للتطوير والجودة	تنقل إدارة المتابعة وتكون تبعيتها للإدارة العامة للتطوير والجودة بمسمى إدارة التقييم ومتابعة مؤشرات الأداء وتعمل في المقام الأول على متابعة وتقييم مؤشرات الأداء وفقا لنوع المرحلة والوحدة الإدارية من خلال تقييم مؤشر

م	المكتب/الادارة/ المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
						الأداء ومؤشر النجاح وتوجيهات خطط التحسين بما يضمن تحسين مؤشرات الوحدات التعليمية و الإدارية ويمنع منعاً باتاً اسناد مهام فحص الشكاوي وانما المهمة الرئيسية تقييم ومتابعة المؤسسات التعليمية والوحدات الإدارية من خلال مؤشرات الأداء.
4	تطوير المهارات والقدرات	نقل تبعيه وتعديل مسمي	التدريب	مدير المديرية	الإدارة العامة للتطوير والجودة	تعديل مسمي لإدارة تطوير المهارات والقدرات ونقل التبعية للإدارة العامة للتطوير والجودة حيث أنها ستكون المنوط بها منظومة التطوير وحيث أن التدريب هدفها تنمية المهارات والقدرات للعاملين بالجهة سواء معلمين أو هيئة معاونة وتتولى مهام تحديد الاحتياجات التدريبية (القيادات-الإداريين-المعلمين) وتنفيذ خطط التدريب الداخلي أو بالتعاون مع الجهات الخارجية وكذلك قياس اثر التدريب لذلك فقد تم تعديل المسمى ونقل التبعية.
5	المشاركة المجتمعية والمسؤولية	نقل تبعية وتعديل	الجمعيات الأهلية	وكيل المديرية	الإدارة العامة للتطوير	تنقل تبعية إدارة الجمعيات الأهلية للإدارة العامة للتطوير والجودة بمسمى إدارة المشاركة المجتمعية

م	المكتب/الإدارة/ المركز/التوجيه الفني	التعديل	المسمى السابق	الارتباط التنظيمي قبل	الارتباط التنظيمي بعد	المبررات/ملاحظات
	الاجتماعية	مسمي			والجودة	والمسؤولية الاجتماعية باعتبارهم أحد مجالات وممارسات الجودة ونظراً لأن دور المؤسسات التعليمية ليس فقط هو التعليم بل عليها مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع وكذلك تشجيع المشاركة المجتمعية في أنشطة التعليم.
6	مركز المعلومات والتحول الرقمي	تعديل مسمي ودمج	الاحصاء مركز المعلومات	مدير المديرية	الإدارة العامة للتطوير والجودة	تم استحداث مركز المعلومات والتحول الرقمي ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتطوير المؤسسي وضمان الجودة والذي يتولى جمع وتحليل البيانات والمعلومات والمؤشرات التعليمية والتواصل مع الجهات المختصة بعمليات التحول الرقمي للخدمات التي تقدمها المديرية مثل (قبول الطلاب-النقل والندب-استخراج بيانات النجاح.....الخ وأيضا الموقع الالكتروني للمديرية وتطوير المحتوى بالموقع وعدد الصفحات و سيتضمن وحدة إحصاء وبيانات الطلاب والمدارس والمعلمين والهيئة المعاونة.

## المراجع

1. أحمد، حمدان محمد أحمد (2022): إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع (28)، جامعة الفيوم، مصر.
2. إسماعيل، ممدوح مصطفى (2016): إعادة هندسة العمليات الإدارية، تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، ع (1)، يونيو 2016.
3. بشير، بن لحبيب (2017): دوس إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارية في الأغواط، ع (6)، أكتوبر 2017، الجزائر.
4. توفيق، أمنية خير (2018): إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مجلد (5)، ع (2)، أبريل-يوليو 2018.
5. الحاج، أنس (2019): إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وأثرها على جودة الخدمة: دراسة شركة مطار الخرطوم الولي "الفترة من 2010 إلى 2018"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
6. حسن، رامز رمضان محمد (2020): إعادة هندسة العمليات ودورها في إجراء عمليات إصلاح الجهاز الإداري داخل الهيئات العامة، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتأمين الصحي في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع (70)، مج (40)، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
7. الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 التعليم مشروع وطني معاً نستطيع، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
8. خليل، سائد (2022): الجودة في الأداء المؤسسي، سلسلة كتيبات تعريفية، ع (37)، موجه إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي، ع (37).
9. الدامي، عصام عبد السميع جودة (2018): تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (10)، ج3، مصر.

10. زغلول، إيمان (2002): التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص5.
11. زناتي، أمل محسوب (2022): تحسين الأداء القيادي بمديريات التعليم في ضوء مدخل الإدارة المرئية مجلة الإدارة التربوية، ع (35)، يوليو 2022.
12. السلطان، فهد (2002): إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، مطابع الخالد.
13. سليمان، منال (2020): آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع (51)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
14. صلاح الدين، صفاء (2013): إعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، مج، 14، ع 4، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
15. صميلي، صفاء محمد يحيى (2018): واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية ع (19)، لسنة 2018.
16. عبد الرحيم، هبة الله (2022): إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع 57، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
17. عبد القادر خربيشي وآخرون: إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، دراسات اجتماعية - مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ع 18، نوفمبر 2015، ص ص 8-24.
18. عبد القادر، أحمد (2021): تبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية، مجلة كلية التربية بنها، الجزء الأول، ع (125)، يناير 2021.
19. العطية، طلال (2020): واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في مصرف قطر المركزي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

20. المرسي، عماد حامد محمد (2022): تطوير الادارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية 2030، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع (121)، يناير 2023م.
21. معوض، صلاح الدين إبراهيم، رزق، حنان عبد الحليم (2003): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 27.
22. المنتشة، حازم (2009): إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
23. وصف الوظائف في مديرية التربية والتعليم رقم (5) لسنة 2009.
- المراجع الأجنبية:

1. Jeffers, Anthony(2012), Is there balance in Business Process Management?, master study, Engineering department, Arizona State University, Arizona, United States,
2. Hughes, Scott(2020), Leadership Strategies to Maintain Hospital Business Office Productivity During a Merger, Doctoral Study, Business Administration, Walden University, Minnesota, United States,
3. Kapoor, Ashok(2014), Business Process Reengineering and Its Impact on Performance of Banks in India – A Study With Special Reference to Subsidiary Banks of SBI, Doctoral Study, Department of Economics, Devi Ahilya Vishwavidyalaya, India,
4. Raymond: Organization behavior, har court college publishers, USA, 2001, P373
5. Edger F.Huse, Organization Development Change, (West publishing Co. New York, 1980 .
6. Raymond L.Manganelli & Mark m. Klein , The reengiering Hand book : Step–Step guide to Business Transformation , ( Amacom ,New York, 1994).

- 
7. Amrita. M. A., A. and Sheriff, A. (2015): Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies, European journal of business and management, Vol. 7, Issue 10.
  8. Ricardo Perez , Ignacio Garicia and Mario Piattini,"A Practical Teaching Experience about Soft Ware Reengineering ",2nd World confrence on Education technology WCETR,2012
  9. Thomas ,R.K, Christin.D.Jansen , "Re-engineering The Wikipedia for Reputation " ,Electronic Notes in Thoretical Computer Science 244,2009