



معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها

إعداد

أ/ منيرة عوض راشد عوينان

إشراف

أ.د/ محمد حسن رسمي

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها

إعداد

أ/ منيرة عوض راشد عوينان

إشراف

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بينها

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بينها

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد الإجراءات المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال: التعرف على الأسس النظرية لهندسة العمليات الإدارية، وتحديد ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر، والكشف عن المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر، وتحديد الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية على مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، ومن نتائج البحث أنه أصبح من الأهمية بمكان: تدريب العاملين على مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، ونشر ثقافة هندسة العمليات الإدارية بين كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وتوظيف مستجدات الثورة التكنولوجية في إطار تطبيق الهندسة الإدارية، والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال إعادة الهندسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، والتركيز على البعثات الخارجية لقيادات مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها إلى الدول الناجحة في هذا المجال، ودعم تبادل الخبرات بين مؤسسات رياض الأطفال في المنطقة التعليمية الواحدة أو على مستوى الدولة ككل، والتركيز على المرجعية النظامية عبر إعادة النظر في اللوائح والقوانين الحاكمة لهذه المرحلة ووحداتها المختلفة، وتبسيط إجراءات العمل من إدارة المرحلة إلى الروضات المختلفة عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات – هندسة العمليات الإدارية – مؤسسة رياض الأطفال.

Abstract

The current research aims to define the proposed procedures to overcome the obstacles facing kindergarten institutions in the State of Kuwait when applying administrative operations engineering, by: identifying the theoretical foundations for engineering operations management, and specifying the features of the administration of kindergarten institutions in the State of Kuwait at the present time, and revealing the obstacles Facing kindergarten institutions in the State of Kuwait at the present time, and defining the proposed procedures to overcome obstacles to applying administrative process engineering to kindergarten institutions in the State of Kuwait, and from the results of the research, it has become of great importance: training workers in phases of development It is a matter of re-engineering management, and spreading the culture of management process engineering among all workers in kindergarten institutions, employing the developments of the technological revolution in the framework of applying administrative engineering, and benefiting from successful experiences in the field of re-engineering locally, regionally and globally, and focusing on external missions of kindergarten institutions leaders and their workers to Successful countries in this field, support the exchange of experiences between kindergarten institutions in the same educational region or at the state level as a whole, and focus on the systematic reference by reviewing the regulations and laws governing this stage and Various units, streamlining the working procedures of the stage management to various preschools through the use of modern technology.

Key Words: Constraints - Management Process Engineering - Kindergarten Foundation.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يشهد العالم المعاصر مجموعة من التغيرات على الساحة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية والإدارية، وقد انعكست هذه المتغيرات على أنشطة العنصر البشري في كافة مجالات العمل بمختلف المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية، ومن ثم تبدلت بعض المفاهيم والثوابت التي كانت مستقرة في الأذهان لسنوات طويلة مضت، وترتب على ذلك ظهور مجموعة من المشكلات، أبرزها عدم القدرة على ملاحقة التطورات وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها، بالإضافة إلى صعوبة التكيف معها، الأمر الذي انعكس على الساحة التربوية والتعليمية وما لحق بها من فجوات أثرت على المؤسسة التعليمية شكلاً ومضموناً^(١).

وتعد المؤسسة التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، على اعتبار أن التعليم يعد استثماراً ناجحاً تظهر نتائجه في كل جيل، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسة التعليمية^(٢).

وتأسيساً على ذلك فقد أصبحت الإدارة التعليمية بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية المتبعة، خاصة المؤسسات التعليمية التي شهدت تطوراً ملموساً خلال السنوات الماضية وخاصة مع الولوج إلى الألفية الثالثة على جميع المستويات من حيث نوعية وجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها في كافة الدول، وقياساً على ذلك فإن المؤسسة التعليمية وأنظمة العمل بها والممارسات الإدارية بحاجة إلى التفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال^(٣).

وعلى هذا فإن هندسة الإدارة تعد إحدى المداخل التربوية للتطوير الإداري التي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير بأسئلة جذرية حول جدوى ضرورة وجود كل وحدة من وحدات المؤسسة ومسوغاتها، ويتطلب ذلك إعادة النظر في وظائف الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكمي أو على مستوى وحدات بعينها، ويركز هذا الأسلوب على تطوير العمليات التي تتحقق من خلالها الأهداف^(٤).

وتعد الهندسة الإدارية مفهوماً حديثاً نسبياً، نشأ من جذور علم الإدارة والحاسوب، فيمكن أن تسمى إعادة الهندسة أو الهندسة الإدارية أو الهندرة، وقد أصبح هذا المفهوم مشهوراً في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي، وتتطلب الهندسة الإدارية التركيز على العمليات الإدارية بدلاً من الوظيفة أو المهام الوظيفية، وبهذه الطريقة تكون الهندسة الإدارية متميزة عن مهمات الوظائف^(٥)، فالهندسة الإدارية هي وسيلة إدارية منهجية، تقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطور جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج^(٦).

ولا شك أن تبني الإدارة التربوية بشكل عام، وإدارة مؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص للمداخل الإدارية الحديثة يساهم في تطوير أداء الوظائف الإدارية، معنى ذلك أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هو الأسلوب الإداري المناسب الذي يحقق ذلك، على اعتبار أنه يساهم في التطور في الفكر الإداري، كما يشجع المبادأة والابتكار في طرح الأفكار الجديدة وأداء العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن نقانة المعلومات (التكنولوجيا) تعتبر المحور الأساسي لهذا المدخل، مما يمكن مديرات رياض الأطفال من أداء المهام الموكلة إليهن والتواصل مع الجهات الرسمية والبيئة المحيطة بسهولة.

مشكلة البحث:

تعد إدارة مؤسسات رياض الأطفال مرآة للعصر الذي نعيش فيه، لما تعكسه من كافة الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية السائدة علي كافة المستويات المحلية والعالمية في أي مجتمع من المجتمعات؛ فالإدارة تؤثر وتتأثر بكل ما يدور حولها من متغيرات مختلفة، وهذا يعكس بدوره علي الطابع المميز للمجتمعات والشعوب في أي دولة من الدول، ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير الذي يركز علي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء^(٧).

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لهندسة العمليات الإدارية؟
- ما ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت؟
- ما المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية على هذه المؤسسات؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى تحديد الإجراءات المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية لهندسة العمليات الإدارية.
 - تحديد ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
 - الكشف عن المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
 - تحديد الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية على مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

أرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- رياض الأطفال (Kindergarten):

هي مؤسسة اجتماعية يلتحق بها الأطفال ما بين السن الرابعة والخامسة إلى السن السادسة مباشرة، وعلى ذلك تقع رياض الأطفال مباشرة قبل المدارس الابتدائية، وتعد رياض الأطفال امتداد للحياة المنزلية بالنسبة للأطفال الذين لا يلتحقون بمدارس الحضانة.^(٨) أو أنها الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية.^(٩)

أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تربوي وتعليمي يحدث داخل الروضة من أجل تحقيق الأغراض التربوية وفق نماذج محددة من قبل الإدارة في الروضة، وأنها ذلك الكم المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل الروضة وخارجها تفاعلا إيجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة في إعداد الأطفال بما يتفق مع أهداف المجتمع.^(١٠)

٣- هندسة العمليات الإدارية (Engineering of administrative processes)

تعرف على أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية، من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة ومعزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي، إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل، بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة، يجمع بينهما هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافية والتنظيمية.^(١١) وتعرف إجرائيا، بأنها التعديل الذي يتم إدخاله على إدارة رياض الأطفال، بحيث تتحول من نوع الإدارة الهرمي القائم على المركزية في اتخاذ القرارات، إلى النوع الشبكي الذي يعطي الحق لكل موظف أن يكون شريكا وبانيا للقرارات التي تخص مجال عمله.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه،" حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور^(١٢).

ثانياً: الأسس النظرية لهندسة العمليات الإدارية:

ويندرج تحتها ما يلي:

أ) ماهية هندسة العمليات الإدارية وأهميتها:

تتطلق الهندسة الإدارية Re-Engineering من كونها تركز على إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية في المؤسسة من أجل تحقيق نتائج أفضل على ضوء مقاييس موضوعية للأداء وذلك من أجل سرعة إنجاز العمل وتحقيق جودته مع تقليل التكلفة^(١٣).

وهناك من ينظر إلى إعادة الهندسة على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية من أجل تحقيق تطوير جوهري وطموح في الأداء المؤسسي يكفل لها سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة الخدمة أو المنتج^(١٤).

وعلى هذا فإن الهندسة الإدارية تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسة العصرية من أجل تحسين أدائها وذلك من خلال إعادة الهيكلة في جميع الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة، أي أنها تركز على إعادة التفكير الجوهري في عمليات المؤسسات وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات أفضل في الأداء^(١٥).

وعلى هذا يمكن الوصول إلى إعادة الهندسة على أنها تعد بمثابة وسيلة إدارية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية وإعادة هيكلة هذه العمليات وتصميمها مع التركيز على الكفاءات الجوهريّة للمؤسسة من أجل إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة إنجاز العمل وخفض التكلفة وتحقيق الجودة المنشودة، ومن هذا المفهوم يمكن الخروج بالمضامين العلمية الخاصة بإعادة الهندسة وذلك على النحو التالي^(١٦):

- تغيير المنهج الأساسي للعمل من أجل تحقيق التطوير الجوهري في الأداء.
- التركيز على مجالات السرعة والتكلفة والجودة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التحسينات المطلوبة.
- تجديد العمليات الأساسية في المؤسسة من أجل تحسين الأداء.
- ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو الجديد مع ابتكار أساليب لتحسينه مخرجات أداء العمل.
- إعادة النظر في الأداء المؤسسي وكيفيته ومستواه واتجاهاته وكيفية تحسينه.
- زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين خدماتها في ظل نظام معلوماتي عصري.

ومن خلال التعاريف السابقة نصل إلى مجموعة من المضامين التي ينضوي عليها

أسلوب إعادة الهندسة الإدارية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- يركز هذا الأسلوب على إعادة هيكلة بناء المؤسسة التربوية وآليات عملها.
- يهتم هذا الأسلوب بتحقيق الأهداف المرجوة مع مراعاة مستجدات العصر.

- التخلص من كل ما هو قديم، أو تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون^(١٧).
- التركيز على تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمؤسسة.
- تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية^(١٨).
- التركيز على تحليل وفحص وتعديل أي إجراء أو عملية إدارية وذلك وفق مبادئ وطرق علمية.
- تقليل أو مسح أي إجراء أو عملية إضافية لا تضيف للعمل أي صفة ذات قيمة^(١٩).
- إحداث تغيير حقيقي في المنظومة التعليم، من خلال إعادة تصميم قطاع التعليم بالتركيز، على الأعمال الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف التعليمية^(٢٠).
- تحسين جذري، وسريع، وفي المؤسسة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية، والسياسات، والهياكل، والقيم، والافتراضات المساندة، بشكل غير تقليدي^(٢١).
- أما عنا أهمية إعادة الهندسة كمدخل إداري معاصر فيمكن طرحها على النحو التالي:
- إجراء تعديلات ضرورية على المؤسسة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية.
- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة على اعتبار أن ذلك يساعد على تقديم خدمات في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- التركيز على معايير الأداء على اعتبار أن ذلك يسهل من تقييم أداء العاملين ويحثهم على العمل التعاوني مع التركيز على النتائج النهائية.
- إحداث تغيير ذهني في أداء العاملين على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى استقلالية كل فرد في أداء مهامهم على ضوء القواعد والتعليمات المتعارف عليها.
- التركيز على فرق العمل المتخصصة على ضوء وضوح الإجراءات وتحديد المسؤوليات وتنمية روح الفريق^(٢٢).
- حث العاملين على مواصلة التعليم والتدريب على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم والتكيف مع مستجدات العصر.
- إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة حيث التركيز على المستفيدين من خدماتها على ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تنمية قدرات العاملين مع التركيز على التميز في الأداء على أن يكون ذلك أساساً لترقيته^(٢٣).

ب) مبررات الاهتمام بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ومزاياه:

توجد مجموعة من المبررات التي تدفع المؤسسة المجتمعية نحو الاهتمام بتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ومن هذه المبررات ما يلي^(٢٤):

- حاجة المؤسسات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها عند ظهورها.
- حاجة المؤسسات إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
- حاجة المؤسسة إلى تطوير أعضاءها بصفة مستمرة سواء المدراء أو العاملين، حتى يستطيعون جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المؤسسات المنافسة.
- حاجة المؤسسة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة ولتتمكن في حساسية الدور الذي تقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.
- زيادة درجة الرضا لدى المستفيدين من الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدمها هذه المؤسسات.
- تعتبر الهندسة الإدارية نقطة الانطلاق الأولى التي تساعد المسؤولين عن رياض الأطفال على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للنظام التعليمي.

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من المزايا التي تترتب على تطبيق

المؤسسة المجتمعية لهندسة العمليات الإدارية ومنها هذه المزايا ما يلي^(٢٥):

- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة، مع تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- تغيير الأعمال من المهمات البسيطة إلى العمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى المقدرة.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المديرين من مشرفين إلى منسقين.

(ج) أهداف أسلوب إعادة الهندسة الإدارية وأبعادها:

تنطلق إعادة الهندسة الإدارية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على النحو التالي^(٢٦):

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
- **التركيز على العملاء:** حيث يتم توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- **تحقيق السرعة:** حيث يتم تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- **تحقيق الجودة:** حيث يتم تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- **تخفيض التكلفة:** ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- **التفوق على المنافسين:** ويتأتى ذلك عبر مساعدة المؤسسة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تخنفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية، مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.
- **تغيير الثقافة التنظيمية:** حيث يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة على الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تركز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور المستفيد منها على اعتبار أن الزبون يجلب زبون، ولا شئ بالمجان ولا مجال للخسارة^(٢٧).

وهكذا نخلص إلى أن العمل على تقليل العبء الإداري في رياض الأطفال يكون من خلال التخلص من كافة أشكال الهدر في المؤسسة سواء على مستوى الكادر البشري أو الزمن أو التكلفة المادية.

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر أبعاد إعادة الهندسة الإدارية على النحو التالي^(٢٨):

- منهجية التغيير في العمل.
- إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).

- التركيز على العملاء والعمليات الإدارية في المؤسسة.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات باعتبارها المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ويمكن عرض أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة العصرية على النحو التالي:

▪ البعد التنظيمي Organizational:

وينضوي تحته مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم واتخاذ القرارات، مع التركيز على وضع خريطة تنظيمية لكل مؤسسة تنتمي إلى مرحلة رياض الأطفال تشمل على أنواع الوظائف وعددها سواء كانت وظائف رئيسية أو فرعية، وتحديد الأنشطة المختلفة وكيفية ممارستها من قبل العاملين، وتحديد أنواع الخدمات التي تقدم للمستفيدين مع مراعاة التنسيق بين أعمال الوحدات المختلفة، بالإضافة إلى تحديد التسلسل الرئاسي داخل الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة ناهيك عن تحديد السلطات التنفيذية والاستشارية والعلاقات بينها، ويمكن إجراء التغيير الهيكلي أو إعادة الهيكلة في إطار البعد التنظيمي والذي يشمل تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة عبر تغيير علاقات السلطة وزيادة التوسع في الأعمال المسندة من خلال إثراء الوظائف وزيادة عدد المهام المسندة للوظيفة الواحدة وذلك من أجل مواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة سواء في الحاضر أو المستقبل^(٢٩).

▪ البعد التكنولوجي The Technological Dimension:

وينضوي تحته دعم تطبيق التكنولوجيا الحديثة بكل أطيافها المتنوعة في مختلف وحدات المؤسسة مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أنها توظف العناصر البشرية المدربة والمؤهلة في ذات المجال في جمع وتشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات تساعد مؤسسات رياض الأطفال على سرعة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن هذا البعد يحتاج إلى منظومة معلوماتية تكشف عن المعلومات اللازمة للمؤسسة وكيفية تجميعها وتحليلها وإعدادها طبقاً لاحتياجات المؤسسة ووحداتها المختلفة، وتتأتي أهمية مفردات البعد التكنولوجي في مؤسسات رياض الأطفال من خلال الأمور التالية^(٣٠):

- تعتبر منظومة المعلومات بمثابة الحل التنظيمي المبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة تحديات المؤسسة.
- تقدم منظومة المعلومات الحلول العلمية للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

- تحدد منظومة المعلومات مجموعة الإجراءات التي تساعد المؤسسة في صناعة قراراتها.
- تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة نفوذ العاملين وتنمية سلطة قيادات المؤسسة.
- تسهم منظومة المعلومات التكنولوجية في تطوير شبكة الاتصالات المبنية على أجهزة الحاسبات الإلكترونية.
- تضطلع منظومة المعلومات بدور هام في تحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة تؤدي منظومة تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة الاستثمارات في الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى الاستثمارات في مجال العنصر البشري وخاصة الخبراء القادرين على تدريب ومساندة كافة العناصر البشرية المتوفرة للمؤسسة.

مع الأخذ في الاعتبار أن نظم المعلومات الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال تتكامل مع إدارة المؤسسة ذاتها وتنظيمها على اعتبار أن تنظيم مؤسسة رياض الأطفال يشمل العناصر البشرية والهيكل التنظيمي والإجراءات التشغيلية والسياسات والثقافة التنظيمية للمؤسسة، في حين أن إدارة المؤسسة ذاتها تتمثل في المسؤولين عن رسم السياسات القادرة على مواجهة تحديات المؤسسة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر من أهم الأدوات المتاحة لقيادة المؤسسة من أجل التكيف مع عملية التغيير المنشودة وبمعنى آخر فإن تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تماسك وحدات المؤسسة كوحدة متكاملة.

▪ البعد البشري The Human Dimension:

وينضوي تحته تطبيق منهج العمل بروح الفريق ومن ثم يأتي الانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي العادي إلى الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على العمل في فريق حيث يتحلى العمل في ظل الفريق بالقدرة على الإدارة الذاتية وبالتالي يصبح الفرض قائداً في فريق حيث يقوم بعرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق توقعات المؤسسة في الحاضر والمستقبل، هذا بالإضافة إلى أن فرق العمل تعد من أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تهتم بالإنجاز وتؤكد على التخصص وتؤمن بمشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذهم مع وضوح أهداف كل وحدة على حده معنى ذلك أن فلسفة العمل في فريق تؤكد على مجموعة من المعاني والقيم النبيلة لعل من أبرزها ما يلي⁽³¹⁾:

- الاستفادة من المواهب المتعددة للعاملين.
- تنمية قنوات الاتصال بين وحدات المؤسسة.

- توزيع الأدوار بموضوعية بين العاملين من أجل تخفيف العبء عليهم.
- دعم تبادل المعلومات والخبرات بين كافة العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
- إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين للمشاركة في صنع القرار واتخاذها.
- حث العاملين على تحمل المسؤولية تجاه نتائج العمل.
- تحقيق التوازن بين إنتاجية كل فرض واحتياجات المؤسسة.

وفي إطار هذا البعد يأتي التركيز على كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة بمختلف وحداتها من حيث تنمية ثقافتهم والارتقاء بمهاراتهم حتى يتكيفوا مع ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة، وفي ذات السياق جاءت الاهتمام بالعملاء من خلال تحقيق جودة الخدمات عبر اختصار الزمن وتقليل الجهد وتلبية الرغبات مع إتاحة الفرصة لتفعيل التغذية الراجعة بين كل الأطراف المعنية بالمؤسسة والعملاء حتى يتم تطوير أساليب العمل والحفاظ على سمعة المؤسسة.

ولا شك أن نجاح المورد البشري بمختلف وحدات المؤسسة يتوقف على مجموعة من العوامل لعل من أبرزها ما يلي^(٣٢):

- ✦ أن تكون إدارة المؤسسة مدركة لدور العنصر البشري في تحقيق جودة العمل الذي يترتب عليه جودة الخدمة المقدمة للعميل.
- ✦ تمسك جميع العناصر البشرية بمختلف وحدات المؤسسة بأهداف وسياسة المؤسسة مع عقد توأمة مع حرية العمل.
- ✦ تبني الالتزام من قبل كافة العاملين بالمؤسسة وعلى مختلف المستويات على أن يكون ذلك في إطار حب التعلم والتمسك بالقيم النبيلة.
- ✦ التعامل الفعال مع سياسات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- ✦ حث العاملين على قبول التغيير وتخفيض درجة الخوف لديهم من خلال إخبارهم بأن وظائفهم آمنة والتغيير لا يكون في جوهر الوظيفة أو إلغائها وإنما يكون في أساليب أدائها والأفكار التي تنطلق منها.

ثالثاً: ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت:

تعتبر رياض الأطفال بيئة تربية مكملة لدور الأسرة في تنشئة الطفل وتطبيقه اجتماعياً والرياض كبيئة تربية واجتماعية تؤثر في الطفل بما تحمله من إمكانات وتفاعلات بينه وبين الأطفال وبين العاملات فيها، والتربية في رياض الأطفال لا تكون إنسانية إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة بحيث تنمي المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع الآخرين والتكيف معهم في عالم متغير^(٣٣).

وتشكل مرحلة الطفولة المبكرة أهم وأخطر المراحل العمرية في حياة الإنسان إذ بينت غالبية الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية أن عملية الرعاية التي يتم إبلاؤها للطفل في مرحلة مبكرة يجب أن تكون في المراحل الأولى من حياته لأنها تعد اللبنات الأولى في التشكيل الأساسي لمستقبله طيلة حياته، ففي سنوات الحياة الأولى للطفل يكون نمو الذكاء وعاطفة الحب والعلاقات الاجتماعية سريعة للغاية لدرجة أن نجاح ذلك النمو يعد محددًا للمستقبل كله لدرجة كبيرة، أي خلل قد يؤدي إلى خفض ملموس في الطاقات المستقبلية، ما لم يكتشف في الوقت المناسب ثم يعالج بالطريقة المناسبة، أن كثير من السلوكيات الشخصية في اللغة والاتجاهات والقيم، بل في طريق التعلم تبدأ في اتخاذ شكلها النهائي الذي يستمر مدى الحياة وذلك من خلال السنوات الأربع أو الخمس الأولى من حياة الفرد، وفي هذا الصدد تنفق مبالغ طائلة على الأعمال العلاجية وعلى مؤسسات الأمراض العقلية والسجون والإصلاحات وعلى التعليم التعويضي أو المساند الذي تقتضيه الضرورة^(٣٤).

وبمعنى آخر فإن أهمية هذه المرحلة تبرز من كونها تختص بمرحلة عمرية حرجة تتراوح من (٣-٧) سنوات لما لها من تأثير بالغ في تكوين الشخصية، وهي مرحلة حاسمة في تشكيل مسار نمو الطفل، ولها دور كبير في إعداد شخصية الطفل بشكل صحيح، يجعله على درجة عالية من السوية النفسية، كما أنّ الالتحاق برياض الأطفال يزيد من دافعية الأطفال نحو التعلم، ويرفع من تحصيلهم الدراسي، وتهيئتهم للاستقلال والاعتماد على النفس^(٣٥).

وتؤكد لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال على أن أهداف مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تتمثل في:

- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي في ظروف طبيعية متجاوبة مع مقتضيات العصر^(٣٦).

- توجيه الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة.
- أخذ الطفل بآداب السلوك، وتيسير امتصاصه الفضائل الإسلامية، والاتجاهات الصالحة بوجود قوة حسنة ومحبة أمام الطفل.
- تكوين الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة.
- إيلاف الطفل الجو المدرسي وتبني استعداده لدخول المدرسة الابتدائية.
- تقوية ذات الطفل وتعزيز نظرتة الإيجابية عن نفسه ونقله برفق من الذاتية المركزية إلى الحياة المشتركة مع أقرانه^(٣٧).
- تزويد الطفل بثروة من المعايير الصحية والأساسية الميسرة، والمعلومات المناسبة لعمره والمتصلة بما يحيط به.
- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتعويده العادات الصحية، وتربية حواسه وتمرينه على استخدامها بحيث يستطيع مشاهدة وفهم ما حوله من مخلوقات وظواهر بالقدر والكيفية التي تناسب قدراته^(٣٨).

ونظراً لأهمية طبيعة هذه المرحلة تبرز أهمية المكان المخصص للأطفال في الروضة لذلك يجب أن يكون موقع رياض الأطفال بعيداً عن الأماكن التي يوجد بها ضوضاء أي في مكان هادئ وكذلك تكون مستوفية للشروط الصحية حسب نظام وزارة الصحة وتكون واسعة ويدخلها الهواء والشمس لأن هذا بدوره يؤثر على الصحة العامة والحياة النفسية للأطفال.

ويجب أن تتوفر في مؤسسة رياض الأطفال غرف كافية مناسبة لعدد الأطفال ذات سعة كافية تتمتع بتهوية جيدة كذلك يجب أن تتوفر في هذه الغرف عدد كافي من النوافذ الواسعة والإنارة والتكييف المناسب وكذلك الأدوات والأثاث والمواد المناسبة والكافية لكي يتمتع الأطفال في غرفتهم الصفية ولكي يتوفر مكان مناسب للتعلم واكتساب الخبرات وأيضاً عدد مناسب من الرفوف المليئة بالألعاب التعليمية المفيدة والمناسبة للأطفال، ويجب أن تتوفر في مؤسسة رياض الأطفال مرافق صحية مناسبة لعدد الأطفال ومناسبة لحجم الأطفال كالمغاسل وتكون مستوفية لشروط النظافة، أما بالنسبة للمساحات الخارجية والملاعب فيجب أن تكون واسعة بحيث يتحرك الأطفال بكل راحة وحرية^(٣٩).

ويقود الروضة مديرة ويساعدها جهازان أحدهما إداري ويشمل العاملين بالجهاز الإداري وعمال الخدمات وجهاز تدريس يتمثل في المعلمات والمشرفات الفنيات بالإضافة إلى مجلس الأمهات والمعلمات.

وتواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت مجموعة من المعوقات يمكن عرضها

على النحو التالي:

▪ **معوقات تتعلق بالوسائل التعليمية:**

ويندرج تحتها:

- قلة الأفلام التربوية المناسبة لمرحلة الروضة.
- قلة توفر مناهج واضحة استرشادية للمعلمات.
- ندرة القصص المصورة المناسبة في المكتبة.
- قلة الألعاب التعليمية المتجددة^(٤٠).

▪ **معوقات تتعلق بالأطفال:**

ويندرج تحتها:

- تأخر الأطفال عن الدوام صباحاً.
- قلة التزام الأطفال بالنظام.
- عدم معالجة المشكلات السلوكية لدى الأطفال بالطرق التربوية الصحيحة.
- كثرة غياب الأطفال وعدم الالتزام بالدوام^(٤١).

▪ **معوقات تتعلق بالبناء والأثاث والتجهيزات:**

- قلة القاعات الداخلية اللازمة لممارسة الأنشطة.
- ندرة وجود التقنيات الحديثة (تلفاز، فيديو، جهاز لحسب الأوراق، كمبيوتر).
- ضيق ساحة اللعب الخارجية.
- قلة أدوات اللعب المناسبة للأطفال.
- بناء الروضة غير مطابق للشروط المطلوبة.
- الغرفة الصفية غير صحية من حيث الإضاءة والتهوية^(٤٢).

▪ **معوقات تتعلق بمديرات رياض الأطفال:**

- قلة الدورات التدريبية للمديرات في أثناء الخدمة.
- الاتصال ما بين إدارة الروضة والأهل غير فعال.
- ضعف العلاقات الإيجابية بين الإدارة والمعلمات.
- الإدارة تعامل العاملين بأسلوب تسلطي.

▪ معوقات تتعلق بالمعلمات:

- قلة توفر حضانة لأطفال معلمات الروضة.
- ضعف رغبة بعض المعلمات بالعمل في الروضة.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمات.
- ضعف التأهيل والإعداد التربوي للمعلمات.
- غموض الفلسفة الواضحة لرياض الأطفال يزيد من مشاكلها^(٤٣).

رابعاً: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال وسبل التغلب عليها:

لا شك أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يعد مفهوماً ومنهجاً إدارياً حديثاً ومن ثم تعترضه مجموعة من المعوقات أو القيود والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة الإدارية.
- عدم وجود رؤية واضحة لدى إدارة المؤسسة تجاه هذا المفهوم.
- تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً، وسيطرة البيروقراطية على النظام الإداري بالمؤسسة.
- المزاجية بين إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في نظام المؤسسة وبين تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلا من تغييرها جزئياً.
- تركيز الإصلاح على وحدات المؤسسة والهيكل التنظيمي المتبع فيها.
- عدم تركيز المؤسسة على العمليات الإدارية التي تمارسها وحداتها.
- تجاهل قيم العاملين وثقافة المؤسسة.
- استغراق وقت وجهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل إدارة المؤسسة.
- قلة تبادل الخبرات بين المؤسسات المناظرة^(٤٤).
- إهمال الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدول المتقدمة.
- ضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد.
- قلة تخصيص الموارد المالية الكافية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضعف الحوافز المادية، والمعنوية لقيادات المؤسسة والعاملين بها.
- قلة الدورات التدريبية في إطار إعادة الهندسة والتي توجه للعاملين بها وكذلك القيادات.
- تقادم منظومة لتكنولوجيا المعلومات ومكوناتها.
- الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.

- استخدام التفكير الاستنتاجي في اكتشاف الأخطاء والعمل على حلها.
- شيوع بعض القيم السلبية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال.
- قلة ميل بعض مديري مؤسسات رياض الأطفال نحو التغيير.
- قلة الموارد البشرية المؤهلة، والمدرّبة للقيام بمهام إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الضعف التمكن التقني لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها.
- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
- التراجع من منتصف الطريق لغياب المحاولة والإصرار من قبل إدارة المؤسسة والعاملين بها.
- التركيز على المظهر دون الجوهر عند تطبيق مراحل إعادة الهندسة الإدارية^(٤٥).

خامساً: الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية على مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت:

- تدريب العاملين على مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.
- نشر ثقافة هندسة العمليات الإدارية بين كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- توظيف مستجدات الثورة التكنولوجية في إطار تطبيق الهندسة الإدارية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال إعادة الهندسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- التركيز على البعثات الخارجية لقيادات مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها إلى الدول الناجحة في هذا المجال.
- دعم تبادل الخبرات بين مؤسسات رياض الأطفال في المنطقة التعليمية الواحدة أو على مستوى الدولة ككل.
- التركيز على المرجعية النظامية عبر إعادة النظر في اللوائح والقوانين الحاكمة لهذه المرحلة ووحداتها المختلفة.
- تبسيط إجراءات العمل من إدارة المرحلة إلى الروضات المختلفة عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توظيف آليات مبتكرة لتسهيل إنجاز العمل الإداري بهذه المرحلة من خلال تحديد الأنشطة وتحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات مع تدريب العنصر البشري لتنمية مهاراته والارتقاء بقدراته.
- نشر ثقافة الهندسة الإدارية بين كافة العاملين بهذه المرحلة ومؤسساتها.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) فهد صالح السلطان: إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٦، ص ٢٣٥-٢٣٦.
- (2) Richard Hall: "A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol. 14, No.8, New York, 2003, PP. 607-608.
- (٣) إياد الدجني: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية بغزة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٠، ص ٦-٧.
- (٤) سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ١٢٠-١٢١.
- (٥) سليمان الطراونة، مشهور الطويقات: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديري التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج ١، ٢٤٤، فلسطين، ٢٠١١، ص ٢٧٣-٢٧٤.
- (٦) فهد صالح السلطان: إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٦، ص ٢٣٥-٢٣٦.
- (٧) حسين حسين علي التركي: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية: دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة القراءة والمعرفة، مج ١٧، ١٧٠٤، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١١٩-١٢٠.
- (٨) دعاء رفيقه: مدخل إلى رياض الأطفال. عالم المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٢٥-١٢٦.
- (٩) رافدة الحريري: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٧٧-٧٨.
- (١٠) أمل خلف: مدخل إلى رياض الأطفال، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٦٢-٦٣.
- (١١) عطا الله وارد خليل: دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، في الفترة من ٢١-٢٤ أبريل ٢٠٠٨، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٢٠-٣٢١.

- (١٢) جابر عبد الحميد جابر: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٤-١٣٥.
- (١٣) سها حمدي قشطة: درجة ممارسة الإدارة التعليمية في وكالة الغوث لأسلوب الهندرة وعلاقتها بجودة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٧، ص ص ١-٢.
- (١٤) فانتن العزازي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١١، ص ص ٢٢٧-٢٢٨.
- (١٥) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢، ص ص ١٨٠-١٨٢.
- (١٦) ممدوح رفاعي: إعادة هندسة العمليات، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٣٥-٣٧.
- (١٧) محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١٢-١٣.
- (١٨) ممدوح عبد العزيز رفاعي: إعادة هندسة العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٩-١٠.
- (19) Sonia Gómez-Galera & et. al.: Critical Evaluation of Strategies for Mineral Fortification of Staple Food Crops, Transgenic Research, Vol. 19, No. 2, 2010, PP. 15-16.
- (٢٠) فريد النجار: إعادة هندسة التعليم للإنتاج والفعالية الإنسانية المستفادة، المؤتمر السنوي السابع - إدارة الأزمة التعليمية في مصر، في الفترة من ١٦-١٧ أكتوبر ٢٠٠٢، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٢٧-٢٨.
- (٢١) يوسف عبد المعطي مصطفى: نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي، مجلة التربية، س ٥، ع ٦٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ٢٠١٣، ص ص ١١٩-١٢٠.
- (٢٢) محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١٥-١٦.
- (٢٣) دجلة محمود: أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، مج ٢، ع ٢٠٤، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، ٢٠٠٧، ص ص ١٠-١١.
- (24) D. Jun & et al.: A Fundamental Framework of Business Process Reengineering Methodology Based on IT, in Management and Service Science (MASS), International Conference on, London, 2010, PP. 117-118.
- (٢٥) مرام إسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٧، ص ص ١٦-١٧.

- (٢٦) عطا الله خليل: دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، في الفترة من ٢-٣ أكتوبر ٢٠١٦، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٤-١٥.
- (٢٧) أحمد أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ١٥٨-١٥٩.
- (٢٨) إبراهيم محمد مسرعي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على مستشفى الملك خالد بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ص ص ١٣-١٤.
- (٢٩) سلامه عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٣٠) جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٣١) جفري لونيثال: إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة عبد الله خالد، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٢، ص ص ١٧٠-١٧١.
- (٣٢) فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (٣٣) شريف السيد: التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ص ٦١-٦٢.
- (٣٤) نوال العتيبي: بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م، ص ص ١١-١٢.
- (٣٥) رافدة الحريري: نشأة وإدارة رياض الأطفال، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٨م، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٣٦) وزارة التربية: لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ٢٠١٣م، ص ص ٣-٤.
- (٣٧) نهلة الشايجي: التربية والتعلم الذاتي عن طريق اللعب في رياض الأطفال، مكتبة الربيعان، الكويت، ٢٠٠٢، ص ص ٧٢-٧٣.

- (٣٨) نايف سليمان وآخرون: أساليب تعليم الأطفال القراءة والكتابة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٣٩) إيناس خليفة: الشامل في رياض الأطفال، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، ٢٠١٤م، ص ص ٨-٩.
- (٤٠) عمر همشري: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (٤١) فؤاد حلمي: إدارة رياض الأطفال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٩٣-٩٤.
- (٤٢) إبراهيم الخطيب: إعداد معلمات رياض الأطفال، دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٢٤-١٢٥.
- (٤٣) محمد بارود: المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢، ص ص ٤٦-٤٧.
- (٤٤) أحمد أبو عمشة: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ص ص ٢٤-٢٥.
- (٤٥) مايكل هامر، جيمس تشامبي: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات- الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٢٧-٣٠.