



كلية التربية

قسم أصول التربية

* * * *

الهندرة مدخلًا لتدريب الموارد البشرية
بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان

مقدم من

الأستاذ الدكتور

علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية- جامعة دمياط

الدكتور

إيمان توفيق صيام

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة دمياط

الدكتور

وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة دمياط

الباحث/ حمد بن سعيد بن حميد العبيداني

1441هـ / 2020م

مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن عديداً من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ولعل من أبرز هذه التحديات: التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، مما دعى إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة، بالسعي المستمر نحو تبني المداخل الإدارية الجديدة، التي تمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة تلك التحديات، وتقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، وتتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق ميزتها التنافسية، التي من بينها مدخل إعادة الهندسة (الهندرة)⁽¹⁾.

تعد الهندرة مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية.

وحيث أن هذا العصر هو عصر تفاعل قوى التغيير التي تتداخل فيها استراتيجيات العمل داخل المؤسسات مع استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات التسويق والتمويل، فإن نجاح العمل بالمؤسسة يتوقف على الفهم الواعي والإدارة الاستراتيجية لكافة الموارد بالمؤسسة، وعلى تنمية المعرفة وسرعة الاهتمام بالأصول الذكية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها المصدر الرئيسي الجديد لتحقيق الميزات التنافسية، وقد أدى ذلك إلى أن يعيد رجال الإدارة التفكير في أدوارهم بالمؤسسة بشكلها الجديد للوصول بها لكي تصبح أكثر قدرة على التنافسية ولإضافة مزيد من القيمة لمخرجات هذه المؤسسات.⁽²⁾

حيث تشكل المؤسسات التعليمية أهم المؤسسات التي تحتاج إلى عناية إدارية

سليمة لما تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها.(3)

ولا شك أن العنصر البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج، نظراً لأهمية دوره في نجاح أي مؤسسة خدمية أو اقتصادية أو صحية فالقيادات تستطيع أن تحقق المزيد من الإنتاجية وتراعي كفاءة العاملين، حيث أن كفاءة العاملين تتوقف على المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات والاستعداد الشخصي في مجال العمل، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف الوزارة أو المنظمة الملحق بها العاملين، وبالتالي نجد أن هذان العاملين لهما دور في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال وشعور الفرد بالارتياح اثناء أداء عمله.(4)

مشكلة الدراسة:

يُعد التدريب من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، سيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفعالية لإنجاز أعمالهم، حيث أن المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج النشاطات الإنتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في إنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأدائه بكفاءة وفاعلية.(5)

كما يُعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي للمنظمة والمجتمع.(6)

ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، حيث يكون نتيجة إلى استجابة

المنظمة لمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ففي البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة بالمنظمة لاسيما بعد عولمة الأسواق، والعمل باتفاقيات الجات تحت مظلة منظمة التجارة العالمية والمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية ومن ضمن ذلك مؤسسات التعليم العالي، وتعددت الاستراتيجيات التنافسية للشركات، ومع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة بأن التدريب يأتي استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل، كذلك يأتي التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة.⁽⁷⁾

وعلى المستوى المحلي بالسلطنة زاد الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية، إذ تسعى وزارة التربية والتعليم بالسلطنة جاهدة من أجل التطوير والارتقاء بالكوادر البشرية لكافة منتسبيها، وذلك من خلال تبنيها للعديد من البرامج التدريبية والتأهيلية، التي تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بالوزارة كل حسب مجال عمله وتخصصه وضمن هذا النطاق فإن الوزارة لديها سنويا خطة أنماء مهني مركزية تحوي العديد من الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة التي يتم تنفيذها على المستوى المركزي في مركز التدريب الرئيس بالوزارة، كما لديها خطط أنماء مهني أخرى تنفذ على المستوى اللامركزي يتم التخطيط لها ثم تنفيذها بمختلف المديريات التعليمية، وتحوي الخطط التدريبية اللامركزية العديد من البرامج التدريبية التي وضعت وفق الاحتياجات التدريبية بكل مديرية من مديريات التربية والتعليمية بالمحافظات، ويجرى تنفيذ هذه الخطط التدريبية بمراكز التدريب والإنماء المهني بكل محافظة، وبالنظر لكافة مستويات التدريب المركزية واللامركزية فإن الوزارة تسعى من أجل السير في تنفيذ هذه البرامج، وتلبية هذه الاحتياجات التدريبية بمنهجية علمية، وبناء على خطط إنماء مهني تعد وفقا لمجموعة من المعايير العلمية، والشروط والضوابط.⁽⁸⁾

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
ما متطلبات تدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الهندرة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

- ماهية إعادة الهندسة (الهندرة)؟
- ما مقومات وأبعاد ومتطلبات إعادة الهندسة (الهندرة)؟
- ما مفهوم وأهمية تدريب الموارد البشرية؟
- ما مبادئ التدريب للموارد البشرية ؟
- ما المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها تدريب الموارد البشرية؟
- ما التصور المقترح لتدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الهندرة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى التوصل إلى متطلبات تدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الهندرة، وذلك من خلال التعرف على ماهية ومقومات وأبعاد ومتطلبات إعادة الهندسة (الهندرة)، والتعرف على مفهوم وأهمية ومبادئ والمرتكزات الفكرية التي يقوم عليها تدريب الموارد البشرية.

أهمية البحث:

أكدت العديد من الدراسات الإدارية والتربوية أن مستوى برامج تدريب العاملين بالمؤسسات ونوعيتها وجودتها، يتوقف على مستوى ونوعية المؤسسة وإمكاناتها وقدراتها، وعلى مدى إكساب المتدربين لمهارات البحث والتجريب، ومدى الارتباط بين برامج التدريب وبين فلسفة وأهداف المؤسسة، وكذلك الالتزام بالواقعية بحيث تسير دوما حركة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد السرعة والذي يضيف للمتدربين شيئا جديدا إلى معارفهم وخبراتهم. كما يتوقف أيضاً على مدى الاهتمام بتلبية الحاجات المهنية للمتدرب حسب الحاجات الفعلية للأفراد، وحل مشاكل المتدربين بالميدان الإداري. كما يجب تنويع أساليب التدريب وتجديدها وجعلها

مرتبطة بالواقع والممارسة، وأن تعالج المشاكل التي تواجه العاملين داخل المؤسسة. لذا تتمثل أهمية البحث في تناولها مفهوم جديد من المفاهيم التي ظهرت في ظل التكنولوجيا الحديثة وهي الهندرة (الهندسة الإدارية) والتعرف على جميع جوانبها التي تُساعد على تحسين وتطوير الأداء الإداري عامة وخاصة تدريب الموارد البشرية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهرات الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

مصطلحات البحث

(1) الهندرة:

يُعرف مدخل إعادة الهندسة (الهندرة) بأنها إعادة تصميم العمليات الرئيسية الاستراتيجية بشكل جذري بدون التقيد بافتراضات، أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات، وبهدف تحقيق تحسين جوهري وسريع في جوانب الأداء بشكل يشمل خفض مراحل العمليات، ووقتها، وتكلفتها، وزيادة عائدها، وقيمتها المضافة، وكذلك تحديد قدرة تنافسية تقوم على هيكل قوي يؤدي بدوره إلى الإسهام في زيادة رأس المال البشري. (9)

(2) التدريب

ويُعرف بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في قدراتهم واتجاهاتهم من أجل تطوير كفاية أدائهم. (10)

المحور الأول ماهية إعادة الهندسة (الهندرة)

مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة):

وقد طرأت على المجتمع تغييرات معاصرة منها ثورة المعلومات والتكنولوجيا

والإتصال، وهذه التغييرات أُلقت تأثيرها على مؤسسات المجتمع بشكل خاص مما أدى ظهور أنماط ومداخل إدارية حديثة تستجيب لهذه التغيرات وتساعد في تطوير الأداء الإداري منها الهندرة (الهندسة الإدارية) وهو مصطلح جديد له مفاهيم كثيرة ومختلفة منها إعادة هندسة العمليات الإدارية- هندسة التغيير، وتعني إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (11)

ويعرف بأنه: "مدخل إداري يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات، ويساعد علي تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤية ورسالة جديدة تساعد على اقتراح سلسلة جديدة من الاستراتيجيات وتطبيقها". (12)

وتُعرف على أنها التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كل ما يتعلق بنظم وأساليب العمل في المؤسسات التعليمية من حيث التغيرات الأساسية، وإعادة التصميم الجذري، والتركيز على العمليات الرئيسة، وذلك بهدف تطوير العمل الإداري. (13)

وبناءً علي ما تقدم من تعريفات، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم علي إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد علي إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية: (14)

- التركيز علي العميل.
- هيكل تنظيمي مرجحة بالإنتاج.
- رغبة في تطبيق مبدأ "الصفحة البيضاء" أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

ويشتمل مفهوم الهندرة علي أربع ركائز وهي: الأساسية، الجذرية، الهائلة، العمليات، يُمكن توضيحها فيما يلي: (15)

الأساسية: هي العمليات الأساسية في العمل وهي الخطوة الأولى قبل عملية الهندرة، فيجب السؤال كيف نعمل؟ لماذا نعمل؟ ما نعمل؟ لماذا نعمل بهذه الطريقة؟ هذه الأسئلة تؤدي إلي فهم العمليات الأساسية، والتفكير لماذا القواعد القديمة والفرضيات موجودة علي الرغم من أنها غير ملائمة.

الجزرية: إعادة التصميم الجري يعني تجاهل جميع الإجراءات والهيكل القائمة وابتكار طرق جديدة تمامًا في إنجاز العمل، فالهندرة تقريبًا تجديد للعمليات وهذا يعني البدء بدون فرضيات مسبقة.

الهائلة: لا تعتبر الهندرة تقديم تحسينات أو تعديلات هامشية بل تحقيق تحسن كبير في الأداء.

العمليات: تعتبر العمليات حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة في المؤسسة.

أهداف إعادة هندسة العمليات:

إن اجراء إعادة هندسة الأعمال علي نحو علمي وسليم سوف يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الآتية والتي من أجلها تتم إعادة هندسة الأعمال في المنظمات:
(16)

1- تحقيق تغيير جذري في الأداء:

تهدف جهود إعادة هندسة الأعمال إلي تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به علي وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة.

2- التركيز علي الزبائن: تهدف إعادة هندسة الأعمال إلي توجيه المنظمة إلي التركيز علي الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل علي تحقيق رغباتهم؛ إذ تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3- السرعة: تهدف إعادة هندسة الأعمال إلي تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4- الجودة: تهدف إعادة هندسة الاعمال الي تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي

تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات الزبائن.

5- **تخفيض التكلفة:** تهدف إعادة هندسة الأعمال الي تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات غير الضروري والتركيز علي العمليات ذوات القيمة المضافة.

6- **التفوق علي المنافسين:** ويتضمن مساعدة المنظمة في التفوق علي المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، 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 افضل.

أهمية إعادة هندسة العمليات:

تتجسد أهمية إعادة هندسة العمليات بالآتي: (17)

1- تبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من الصفر ويقصد بها إعادة تصميم جذرية (Radical Redesign) للعمليات المدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة.

2- أن الهندرة ليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة بل تجديد لها.

3- أن الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.

4- الهندرة ذات طابع عمومي بمعنى أنه يمكن اعتمادها في جميع أنشطة المنظمات العامة والخاصة.

فوائد تطبيق الهندرة:

عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليها الكثير من الفوائد

منها: (18)

1- دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الاعمال وتنظيمها.

2- تتحول الأعمال من مهام بسيطة الي أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسئولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

3- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين علي المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار .

4- التشجيع علي التعليم إضافة إلي التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم.

5- تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم نتاج عملهم بناء علي النتائج النهائية، وبشكل جماعي.

6- تعمل الهندرة علي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.

متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة:

إذ يجب توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي: (19)

المتطلبات التنظيمية، وذلك بتوفير:

-قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي.
-إعادة هيكلة النشاط المستهدف أي تطوير في المؤسسة، بما يؤدي إلي المرونة والسرعة والدقة في الأداء.

-تحديد العلاقة بين اعادة هندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.

المتطلبات البشرية، وذلك من خلال :

- الإعداد الجيد للمسئولين القائمين علي إعادة الهندسة لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.

-إقناع وتأهيل الموارد البشرية المرتبطة بعملية التدريب والتطوير، لقبول اعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا اعادة الهندسة بالنسبة لهم.

-بناء الثقافة التنظيمية لدي الموارد البشرية مثل التكيف مع اعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلي فرق العمل الموجهة ذاتيا، كذا تطوير التزام الموارد البشرية بخدمة العميل.

المتطلبات المادية، وتشمل:

-توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق اهداف اعادة الهندسة

-تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت

- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات.
- ادخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والانترانت والاتصال عن بعد. والاعتماد
علي التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

مراحل تطبيق الهندرة الإدارية:

تمر الهندرة الادارية بخمس مراحل شاملة ترتبط فيما بينها، حيث تبدأ بتحديد متطلبات العميل وأهداف العملية، وتنتهي بتنفيذ العملية الجديدة وهذه الخطوات هي:
(20)

أولاً: تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية : تحاول المؤسسة في هذه المرحلة فهم تطلعات العملاء وتحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات العميل.

ثانياً: اعداد خريطة للعملية الحالية واجراء القياسات اللازمة بشأنها تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة، واعطاء مسميات لهذه العمليات من اجل الوصول إلي الفهم الافضل والجيد للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها.

ثالثاً: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي) تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وتعتبر من اهم واصعب الخطوات، وعليه فقد تستغرق وقتاً طويلاً، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً.

رابعاً: إعادة تصميم أو بناء العمليات إن حسن سير المراحل السابقة يساهم الي حد كبير في نجاح عملية اعادة تصميم العمليات، والادارة الكفاء هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها، واختيار أحسن البدائل واسرعها وادقها.

خامساً: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): إن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف علي الانجاز المحكم للمراحل السابقة، وعليه يتم في بعض الاحيان تطبيق العمليات

علي نطاق ضيق، وذلك بعد تدريب العملي العاملين علي العمليات الجديدة من اجل تقليل قدر المستطاع للأخطاء والصعوبات.

استراتيجيات إعادة الهندسة:

يمكن تحديد عدد من الاستراتيجيات التي تشكل منطلق عملية إعادة الهندسة وهي: (21)

1- التقييم الشامل لعمليات المنظمة من خلال بناء هيكل أسئلة وفعاليات التقييم التي تحدد فرص وأهداف إعادة الهندسة.

2- إعادة التفكير بصورة جذرية في أسس وفرضيات وأساليب العمل.

3- إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق أساليب أداء تحقق معايير التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

4- إعادة بناء استراتيجيات جديدة للعمل.

5- شمول إعادة الهندسة جميع نشاطات العملية بأبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية.

6- تحقيق تحسينات متميزة.

7- الطموح والثورة علي القديم.

8- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية.

9- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة.

10- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

عوامل تطبيق الهندرة :

يرتكز تطبيق الهندرة علي أربعة محاور اعتبرها العديد أنها المبادئ الرئيسة

لها، وهي: (22)

-التغيير الأساسي : أي أن الهندرة لا تعتمد علي مفاهيم وقواعد ثابتة وجازمة.

- أن يكون التغيير جذريًا: بمعنى أن يكون التغيير له معنى وقيمة ومتوائماً مع المتطلبات والأهداف، وليس مجرد تغييرات سطحية، فهي تعني التجديد والابتكار.
- أن يكون التغيير فائقاً: أي يحقق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.
- التركيز علي العمليات: ويعني إعادة بناء العمليات الادارية دون التركيز علي الوظائف أو الأفراد.

القائمون بإعادة هندسة العمليات الادارية :

- إن القائمين بإعادة هندسة العمليات الادارية يتمثلون بما يأتي: (23)
- قائد عملية إعادة البناء: ويتولى قيادة فريق إعادة الهندسة الإدارية والمعنيين بها.
- صاحب العملية التي يعاد بناؤها: وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مجال معين أو عمليات معينة.
- فريق العمل (داخلي - خارجي): وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلياً بعملية إعادة الهندسة الإدارية من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
- لجنة الفكر: وهي فريق التطوير والبحث والذي يعمل علي تطوير الوسائل والأدوات الخاصة بإعادة البناء.

مجالات إعادة هندسة العمليات:

وإعادة هندسة العمليات تبدأ من خلال تجزئتها وتحويلها إلي وظائف متنوعة يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي بإجراء تعديلات ملائمة في النظم الإدارية والثقافية والتنظيمية وتشمل المجالات التالية: (24)

- 1- إعادة التصميم الجذري للوضع الحالي: وهي متعددة الجوانب، فهي عملية معقدة وليس لها أسلوب واحد، وهي:
 - إعادة صياغة المفاهيم في العمل الإداري والأدوار والمسئوليات والقيم والحوافز.
 - إعادة تصميم العمليات الادارية بوضع استراتيجية جديدة لتدريب العاملين.
 - إعادة النظر في الأسس التي تحدد الأنماط المتبعة في المنظمة.
- 2- النظم والسياسات: بمراجعة تلك النظم والسياسات والتي تخدم العملية الإدارية بالمؤسسة، مع استحداث نظم وأنماط واستراتيجيات لتحسين الأداء والمخرجات.

حيث يجب ان تكون التحسينات الجذرية في خمسة مجالات هي (الإدارة- العمالة - الآلة - الموارد - الأموال)

3- العمليات الإدارية: وهي تشكل المحور الاساسي وجوهر التغيير الجذري فيها وتتصب الجهود فيها علي التقسيمات الادارية القائمة علي المهام والانشطة المتشابهة وما يتفرع منها (منظمات- إدارات- أقسام)

مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية:

وتتمثل مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية، في الآتي: (25)

المرحلة الأولى: الإعداد أو التحضير، ويتم في هذه المرحلة تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن، وتحليل أسباب عدم الرضا. المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط، وتتمثل تحديد القائمون علي المؤسسة الأهداف العملية من إعادة الهندسة ويضعون خطة لذلك تعتمد خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة.

المرحلة الثالثة الرؤيا (إعادة تصميم العمليات)، وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها صعوبة، وتشمل:

أولاً: تحديد العمليات اللازمة

ثانياً: إعادة تصميم العمليات

المرحلة الرابعة: الحل، وتهدف إلي تصميم حل قادر علي تحقيق الرؤية حيث تنقسم هذه المرحلة إلي نوعين: مرحلة التصميم الفني ومرحلة التصميم الاجتماعي.

المرحلة الخامسة: التحول، وهي المرحلة الاخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل اليه وينقسم الي المهام التالية:

- وضع الهندرة في شكل المصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلي خرائط تدفق تحدد العمليات والزمن المستغرق.
- تصميم النماذج: أي تصميمها بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة.

- تصميم الادوات والتكنولوجيا: يتم تحديد دور الادوات والمعدات والآلات.

- وضع النظام علي برنامج: تعتبر انظمة المعلومات وشبكات الاتصال أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة منها.
- تدريب وتحفيز العاملين
- تجربة النظام: وذلك لمعرفة جوانب الضعف فيه.
- التعديل النهائي للنظام: بعد معرفة نقاط الضعف، يتم تعديل النظام للتوصل لصورته النهائية

مقومات نجاح إعادة هندسة العمليات:

- يوجد هناك عدة مقومات للنجاح، والتي من أهمها ما يلي: (26)
- إدراك كافٍ ومحدث لرغبات وتوقعات العملاء.
- تحليل سليم لموقف المنظمة، وتصميم أهداف التغيير.
- إيمان الإدارة بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه
- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية الأولى لتكون موضعاً لإعادة الهندسة، ثم التحرك لتلك التالية لها في الأهمية حتي تكتمل إعادة الهندسة كلياً.
- تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلي عناصرها.
- تشجيع الاقتراحات والابتكار، حيث تعتمد إعادة الهندسة علي قدرات التخيل لدي العاملين كأساس للابتكار.
- موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي كنتيجة لإعادة تصميم العمليات، فقد تلغي وحدة تنظيمية أو أكثر، أو تستحدث أخرى، أو يُعاد تصميم اختصاصات قسم أو إدارة أو موظف.
- صياغة جديدة وواعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل تراعي هيكل العمل الجديد بعد إعادة الهندسة.
- إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة البناء.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات وتحركات سريعة ورشيدة.

- النظر لمعارضة بعضهم للتغيير كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

وذلك من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي " الخروج من الصندوق " Out Box التي تدعوهم إلي الإبداع في أعمالهم والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة. (27)

البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل): وتحقيق ذلك يترتب عليه إحداث تغييرات تمس العديد من الجوانب كما يلي:

- تعدد خصائص العمليات.
- انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.
- خفض مستويات الرقابة.
- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة ويتحقق ذلك من خلال:
 - الإثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي.
 - الميل إلي اللامركزية.
 - الأخرجة (التعاقد الخارجي).

البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية) ويشمل، التغيير الكمي، والتغيير النوعي، ويترتب عليها التغييرات التالية: الموظفون يتخذون القرار - تحول دور المديرين من مشرفين إلي موجهين- التحول من العمل المراقب إلي العمل المستقل- تحول المسؤولين من مراقبين إلي قادة تحويليين- تمكين العاملين.

البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في انجاح إعادة هندسة العمليات من خلال،

- دور الممكن: الذي يزود المنظمة بالبنية التحتية الأساسية التي تربط أجزاءها ببعضها البعض وتدعم التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة.

- دور المنفذ: تساعد تكنولوجيا المعلومات علي إنجاز العمليات بطريقة أسهل من خلال نمذجتها أي التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم يمكننا أدائه وهذا يستدعي تبني التفكير الاستقرائي.

المحور الثاني تدريب الموارد البشرية (إطار مفاهيمي)

يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليوضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة، ليكون عضواً منتخباً في مجتمعه، ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين من القيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد، وقد ظهرت الحاجة إلى التدريب منذ أقدم الأزمنة منذ توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه. (28) وتتعاظم أهمية التدريب في هذه الآونة مع ما يشهده العالم منذ مطلع هذا القرن من نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه ومجالات الحياة، حيث يظهر في كل يوم على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح، وقد ألفت هذه التحولات بظلالها على بنية النظام التربوي، ومن ثم فنحن في حاجة إلى تربية غير تقليدية كالتي عهدناها، وعليه فإن إعداد الإنسان القادر على التصدي لكل هذه التحولات والتغيرات يتطلب إعادة النظر في النظم التعليمية مفهوماً ومحتوى وأسلوباً، وذلك على أسس جديدة قائمة على استراتيجيات علمية فعالة تستوعب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (29)

فالتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الإنسانية.

مفهوم تدريب الموارد البشرية

يُعد التدريب من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، والتدريب يشير إلى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني التغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وأفكاره، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه، وبالتالي معدلات إنتاجه. فالتدريب الفعال يساهم بدرجة عالية في تميز المنظمة ووضعها في الصدارة والريادة وبدونه تتخلف المنظمة عن ركب التقدم وتفقد الريادة في عملها، فإذا توقفت المنظمة عن التدريب فقدت الريادة، أما إذا

أمنت الإدارة وأدركت أهمية التدريب الفعال، حافظت على مكانتها في القمة، فالمنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتدريب، ومن ثم يجب الاهتمام بالتدريب وجعله فلسفة وثقافة للمنظمة، مع ضرورة الربط بينه وبين أهداف وخطط المنظمة. (30)

ويُعرف التدريب بأنه نشاط منظم مستمر يركز على الموظف لتحقيق تغيير في معارفه ومهارته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل. (31)

كما يُعرّف بأنه عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. (32)

ويُعرّف بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (33)

ويعرفها فلية والزكي على أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع بأكمله. (34)

وبناء على ما تقدم يرى الباحث بأن التدريب يعتبر في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية؛ لكي نصل بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة.

ومن التعريفات السابقة للتدريب بشكل عام وتدريب الموارد البشرية بشكل خاص يمكن أن نستنتج النقاط الآتية:

- أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- أن التدريب هو نشاط إنساني مستمر.
- أن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو

تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

- أن التدريب عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى اكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه الذي ينعكس على أداء المؤسسة.

-ومن خلال التعريفات السابقة يستخلص الباحث أن تدريب عناصر الموارد البشرية هو.. عملية مقصودة تهدف إلى تمكين العاملين من النمو مهنيًا وإداريًا بالحصول على مزيد من الخبرات والمعارف والمهارات مما يؤدي إلى رفع الكفاءة المهنية للعاملين بشكل فاعل.

أهمية تدريب الموارد البشرية:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المؤسسات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهوما يعني قدرة المنظمة للوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً.

وتبرز أهمية تدريب العاملين بالمؤسسات في أنها المرحلة المكتملة لإعدادهم قبل الخدمة، ثم أنها تأتي بعد معايشة العاملين بالمؤسسة لل صعوبات الواقعية بالحقل الإداري، وذلك لأن مشكلات العاملين والعوائق التي قد تعترضهم تستمد من خبراتهم المباشرة، وهي تتعلق بعدة جوانب من بينها نظام العمل وبيئته، والإدارة، ومشكلات المراجعين / المستفيدين، وأساليب تقييم الأداء الوظيفي، مما يجعل برامج التدريب مراعية لكل هذه العوامل حتى يتم النهوض بالتدريب. (35)

كما أن التدريب بكافة أنواعه يساهم في رفع مستوى أدائهم في العمل، بتطوير معارفهم وزيادة قدراتهم الإبداعية وتعريفهم بمشكلات العمل وطرق علاجها وتعريفهم أيضاً بالأساليب الحديثة المتطورة في الإدارة وطرق تحسين العلاقة الإنسانية داخل بيئة المؤسسة (36)، وأيضاً سيكون للتدريب الأثر الفاعل في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل. (37)

كما يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة غايات منها، زيادة الإنتاج، فـتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يؤدي إلى إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة الإنتاج، ورفع معنويات العاملين، حيث يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة للعيش منها مما ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة، كما يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره وذلك من خلال وجود الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب. (38)

كما تتمثل أهمية تدريب العاملين في عدة أمور فهي تسهم في رفع مستوى العامل/ الموظف أكاديمياً وإدارياً لتطوير وتحسين كفاءته الإنتاجية، كما أنها تساعد في اكتسابه مهارات البحث العلمي والإداري ومساعدته على الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وتمكن العامل/ الموظف من متابعة المستجدات الإدارية الحديثة نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي حتى يتمكن من القيام بأدواره وواجباته المختلفة، وتعمل على تحقيق النمو المستمر له لرفع مستوى أدائه المهني وصقل مهاراته وزيادة معارفه ومن ثم الارتقاء بمستواه العلمي والمهني والثقافي، وكذلك مساعدته على تغيير الاتجاهات السلبية لديه وبناء اتجاهات إيجابية نحو عمله. (39)

ومن هنا يمكن القول إلى ضرورة الأخذ بمبدأ التدريب المستمر لعناصر الموارد البشرية حتى يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي والتقني وثورة الاتصال وتوظيف ذلك في ميدان العمل.

مبادئ التدريب للموارد البشرية:

تخضع عملية تدريب الموارد البشرية إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة والتي تتمثل في (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) ومن أهم هذه المبادئ: (40)

- 1- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.
- 2- **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطوير وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

- 3- الشمول: إذ يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للمؤسسة.
- 4- التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.
- 5- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- 6- الواقعية: وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم

ويتضح مما سبق أن مبادي التدريب مهمة لأن عملية التدريب عملية إنسانية يجب أن يراعي فيها المدرب الفروق الفردية بين المتدربين ويستمع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، ويشجعهم على الاهتمام بالبحث المعلومة والمعرفة لأن مردود التدريب يعود على الفرد والمؤسسة والمجتمع فلذلك يجب أن يكون فعالاً.

المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها تدريب الموارد البشرية

يُعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الإنسانية. ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام وهي: (41)

● إن الحاجة التدريبية للمنظمات تُعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين وتطوير المهام التي تناط بالمنظمات.

● أن التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، إذ أن الغاية هي تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

● التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية وليس مصروفاً تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردوداً معيناً.

● التدريب لايشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادراً على المعالجة وإنما يعتمد على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات.

● التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرات النظرية وإنما يجب أن يقترن بالتدريب العملي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريبي.

● التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية.

وذكر الطعاني⁽⁴²⁾ بأن برامج التدريب الحديثة تركز على مبادئ أساسية

وهي:

- أن يحقق برنامج تدريب الموارد البشرية التطابق أو التوافق ما بين الأفكار النظرية المتعلقة بالعمل وبين الممارسات والتطبيقات العملية على أرض الواقع.

- اعتماد برامج تدريب الموارد البشرية على نتائج البحوث والدراسات العلمية كأساس لتطوير وتحسين هذه البرامج حيث أنها تعمل على تشجيع إجراء البحوث والدراسات العلمية وكذلك تعمل على توظيف النتائج التي توصلت إليها هذه البحوث من أجل إجراء التطوير والتحسين.

- الانتفاع بالتكنولوجيا وتوظيف الوسائط التكنولوجية في عمليات التدريب مثل مختبرات التدريب المصغر، والأجهزة والآلات والتلفاز التعليمي التدريبي.

- اعتماد برنامج تدريب الموارد البشرية على منهج التدريب المتعدد الوسائط في عمليات التدريب فبالإضافة إلى اعتماد المواد التدريبية المطبوعة المستخدمة في هذا البرامج، فإنها تعتمد على وسائط أخرى مثل: المشاغل والندوات الدراسية والتلفزيون التعليمي والإذاعة التعليمية والبحوث الإجرائية والتدريب الميداني.

تصور مقترح لتدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الهندرة.

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، حيث يكون نتيجة إلى استجابة المؤسسة لمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ففي البيئة الخارجية قد تزايدت حدة المنافسة بالمؤسسة لاسيما بعد التقدم التكنولوجي المتسارع وهو ما أدى إلى وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة فالتدريب يأتي استجابة سريعة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب عاملين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل، كذلك يأتي التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة.

أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى:

- استخدام مدخل الهندرة لتطوير تدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان.

- التوصل إلى متطلبات تدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الهندرة.

منطلقات التصور المقترح

يُعد التدريب من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، لاسيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفعالية لإنجاز أعمالهم، حيث أن المؤسسات تعيش بشكل دائم في عالم ملئ بالمتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج النشاطات الإنتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في إنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأداءه بكفاءة وفاعلية.

وينطلق التصور المقترح من أهمية الدور الذي يُمكن أن تؤديه الموارد البشرية في تطوير العمل وتحسين الأداء بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان، وتحسين الممارسات الحالية للإدارات التعليمية في كيفية الاستفادة القصوى من الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان.

متطلبات التصور المقترح

نظرا لكون عملية تقويم التدريب جزء أساسي من العملية التدريبية بل هي وسيلة نجاح التدريب في المستقبل، ولكي نصل بالتدريب إلى أعلى مستوياته فلا بدّ أن يهدف تقويم البرنامج إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية، هذا إلى جانب أنه يقيس التغيير الذي أحدثه البرنامج في رفع كفاءة وقدرات ومهارات المتدربين، إضافة إلى مدى نجاح المدربين في القيام بواجباتهم في تنفيذ البرنامج وقيادته، أي أن تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على فاعلية التدريب، وبمعنى آخر هل حقق التدريب أهدافه أم لا، لذا تتمثل متطلبات التصور المقترح في الآتي:

- توفير نظام تدريبي فعال يُسهم في تطوير قدرات العاملين، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم إعادة الهندسة من خلال مختصين لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.
- التركيز على التدريب، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب على النظم المراد تطبيقها، وربط نظام التدريب باحتياجات العاملين، وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من جودة وكفاءة أدائهم.
- تحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل الهندرة مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة الوزارة والعمل بها بل ومتابعتها ميدانيا للتحقق من تنفيذها.
- إعادة النظر في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية، واعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق تنمية الموارد البشرية.
- العمل على نشر ثقافة التغيير بين العاملين بالتعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان والقيادات العليا.
- العمل على توفير بيئة داعمة للتجديد والتطوير ومساعدة للابتكار والإبداع.
- تبني رؤية لتبادل الخبرات مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالتدريب لتنمية الموارد البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم وصولاً بها إلى الاستفادة من إمكانيات الطرفين لتنمية القدرات الوطنية.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في برامج وزارة التربية والتعليم لتنمية الموارد البشرية في مختلف الجوانب تتيح المشاركة الفعالة والحررة والنقّة المتبادلة بين القيادات الإدارية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).
- وضع مقاييس واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لتنمية الموارد البشرية.

-إعادة النظر في تعديل وزارة التربية والتعليم لسياساتها في تنمية الموارد البشرية وفق أسس ومعايير صحيحة، وأن تعمل على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في رسم خططها وسياساتها في مختلف المجالات من أجل جودة العملية التعليمية.

-الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالتعليم قبل الجامعي في تطوير بطاقات الوصف الوظيفي، وتحديد سياسات التوظيف والتخطيط للموارد البشرية لديها، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم. ويتم ذلك من خلال التفعيل السليم لاستمارات تقييم الاداء على أن يتم الاستفادة منها في التوزيع الصحيح للكوادر البشرية المنتجة وإعادة النظر في تأهيل من يحتاجون لذلك.

-الاهتمام بتطوير القيادات الادارية والفنية بوزارة التربية والتعليم وذلك بتنفيذ برامج تطويرية مشجعة على المشاركة في المؤتمرات والندوات وتبادل الخبرات مع المميزين في الجانبين الاداري والفني، والاستفادة المطلقة من جميع الوسائل الرقمية المتاحة وتنفيذ الدورات التدريبية المعرفية لهم لتطوير الامكانيات والقدرات على استخدام وسائل المعرفة المتقدمة، والقدرة على التعاملات الالكترونية وقواعد البيانات المختلفة.

-الاستفادة القصوى من ذوي الاختصاص في الوزارات والجامعات والكليات بالسلطنة والمراكز العلمية المتخصصة في مجال العمل الاداري في تنفيذ وتنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل لتطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وكيفية التعامل والافادة منه.

-اسناد المناصب القيادية بوزارة التربية والتعليم لمدراء محفزين يتمتعون بشخصيات قادرة على التخطيط الاستراتيجي ويملكون نظرات متعددة الابعاد والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية من حولهم في تطوير الافراد العاملون معهم.

المراجع

1. Ellen Hazelkon, "Rankings and the Battle for World – Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices " , Higher

- Education Management and Policy , Vol ,21,Issue ,1,2009 , p. 61.
2. علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2017، ص 6.
3. مرزوق المطيري رداد: درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص2.
4. عبد العزيز قاسم: التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2001، ص67.
5. خضير حمود، ياسين الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 125.
6. أحمد حسن الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته – بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. ماهر بن أحمد البحراني: الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، 2014.
8. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: التقرير السنوي لخطة الإنماء المهني 2016م، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 2016.
9. محمد ضياء الدين زاهر، نرمين كمال حسني: دور إعادة هندسة العمليات في الإرتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مج 25، ع 111، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مارس 2018، ص762.
10. أحمد حسن الطعاني: مرجع سابق، ص45.

11. سهير عبد اللطيف أبو العلا: تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، المؤتمر السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، الفترة من 6-7 فبراير 2010، ص 351.
12. صديق بلال إبراهيم، أحمد موسي فرج الله: العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج 7، ع1، جامعة فلسطين، فلسطين، مارس 2017، ص43
13. أمجد محمود محمد درادكة: إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، دراسات- العلوم التربوية، مج 45، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2018، ص92.
14. محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب: المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد، جدة، السعودية، 2013، ص ص 48-49.
15. ديمة محمد وصوص: واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 16، ع 1، السعودية، مارس 2015، ص117.
16. كارزان عدنان خضر، رفيق فرج محمود: دور إعادة هندسة العمليات كأسلوب المحاسبة الإدارية في تطوير الأداء المالي حالة دراسية: جامعة التنمية البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، مج 3، ع 2، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إقليم كردستان، حزيران 2017، ص561.
17. صبيح كرم الكنائي، إخلاص زكي فرج: مدي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية- دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بجامعة أهل البيت (عليهم السلام)، مجلة أهل البيت، ع21، جامعة أهل البيت، العراق، 2010، ص148.

18. اياد علي الدجني: انموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية وحواسبها في مؤسسات التعليم العالي(الجامعة الاسلامية - دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، م29، ع 1، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013، ص330.
19. عوادي مصطفى: فلسفة اعادة هندسة الموارد البشرية مطلبًا ملحًا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقي الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في الفترة من 6-7 ديسمبر 2017، ص4.
20. ايمان جميل عبد الرحمن: معوقات تطبيق الهندرة الادارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مج 14، ع 2، جامعة الشارقة، ديسمبر 2019، ص ص 110-111.
21. مفلح راتب الحميدي وآخرون: إعادة هندسة العمليات **Reengineering** (الهندرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، مكتبة طريق العلم، الأردن، 2016، ص85.
22. أمل محمد شيخ دمنهوري: العوامل المؤثرة علي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع31، ج2، جامعة القدس، فلسطين، تشرين الأول 2013، ص57.
23. نور سعد الخطيب: درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، العراق، 2013، ص ص 29 - 30.

24. عبد الخالق فؤاد عبد الخالق: آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر علي ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، مجلة كلية التربية، ع26، كلية التربية، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، مايو 2013، ص41
25. سعيدة أرفيس: تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الأداء المؤسسي- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 18-20.
26. صلاح شيخ ديب: تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية- دراسة ميدانية علي شركات صناعة الدواء الحاصلة علي شهادة الأيزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 31، ع 1، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص36.
27. شيراز حايف سي حايف، وفالته اليمين، مفيدة يحاوي: دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية- دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة ، جامعة محمد خيضر، الجزائر
Global Journal of Economics and Business, Vol.6, No.1, 2019
pp134.136.
28. خضير حمود، ياسين الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 125.
29. شمسة بنت حمد بن علي الجمهوري: الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، 2013، ص2.
30. ماهر بن أحمد البحراني: مرجع سابق، ص 7.

31. عبد الفتاح حسين: دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المجموعة العربية الاستشارية، القاهرة، 1996، ص 64.
32. علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 53.
33. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 223.
34. فاروق عبده فلية، أحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص ص 84 - 85.
35. إيهاب المصري، طارق محمد: الكفايات المهنية والمهارات التدريبية والتدريب، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 56.
36. إبراهيم الديب، وليد الحياي: التدريب في المؤسسات التعليمية (استراتيجيات تحديثها وتفعيلها)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 39.
37. محمود رضوان: إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2014، ص 23.
38. عمار عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 85.
39. يحيى البوسعيدي: فعالية برنامج تدريبي في تنمية الكفايات المهنية لدى معلمي التربية الإسلامية بالتعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2005، ص 141.
40. مدحت أبو النصر: مراحل العملية التدريبية- تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 52.
41. لارا أحمد اسحق حاكومة: متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى- دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص ص 18-19.

42. أحمد حسن الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية (مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري الإلكتروني، مكونات العملية التدريبية، الحقيبة التدريبية)، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص30.