

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/274073388>

تصور مقترح لاستخدام الهندره كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول

Article · October 2014

CITATIONS

0

READS

3,158

1 author:



Dalia Youssef

Minia University

10 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



"تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء خصائص مجتمع المعرفة والجامعات المتقدمة" دراسة مقارنة [View project](#)

تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول

إعداد

د. داليا طه محمود يوسف(*)

مقدمة الدراسة :

تسعى المؤسسات العامة بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة العامة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته.

وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة⁽¹⁾.

ويؤكد (يوسف عبد المعطي) أن الجامعات اليوم وبصفه مستمره ودوريه تحتاج لمراجعه الهياكل والاطر التعليميه والأهداف والسلوكيات حتى تقف على الجديد فى العالم والمقومات والمعوقات ونستطيع بذلك تشخيص المشكلات واعداد التخطيط الاستراتيجى الذي يشكل جامعه الغد وبطبيعته الحال لا يمكن معالجه تحديات اليوم والغد فى شتى المنظمات بنمط إدارة الامس او بالإدارة التقليديه، لهذا لجأت الدول المتقدمه إلى أحد المداخل الإداريه والذي يقوم أساسا على التغير الجذرى والجوهري لتطوير مؤسساتها الجامعية وهو مدخل اعاده هندسه العمليات BPR (Business Process Reengineering) الذي ظهر في منتصف التسعينات بالولايات المتحده الامريكيه وقامت بتطبيقه فى التعليم الجامعى بهدف مواجهه تحدى المنافسه وتقليل التكلفة وعمل توازن للميزانية لتحديد الشكل الذي سيكون عليه

(*) مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية . جامعة المنيا .

(1) محمد بن يوسف النمران العطيات (2006) : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر

والتوزيع، الأردن، ص122.

مستقبل الجامعة في القرن الحادي عشرين (1) .

وكلما زادت جودة الإدارة الجامعية من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، وتوجيه للأداء استُخدمت الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكلٍ أفضل، الأمر الذي من شأنه أن يحقق جودة عالية في البيئة الجامعية(2).

تمارس إدارات الجامعات وقادتها دوراً مهماً في عملية التطوير، ولذا عليها ممارسة استراتيجيات التغيير المستمرة، والاستعانة بالكفاءات الإدارية المتميزة ومن لديهم فكر وقدرة على الإبداع والتغيير، وتبني الاتجاهات الحديثة في قيادة العمل الجامعي وفي تحسين أنظمة الجامعة وفق خطط مدروسة ومعايير واضحة.

ومن مداخل التغيير التنظيمي كلا من إدارة الجودة الشاملة والهندرة، وتركز إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف إرضاء العملاء(3).

وتهتم الدراسة باستعراض نظرية إدارية حديثة بدأت في التطبيق في مؤسسات التعليم العالي بعد نجاحها في منظمات الأعمال ومجال الشركات الاقتصادية، حيث يتم طرح تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية كحالة يمكن الاستفادة منها وتعميمها على كافة مؤسسات التعليم. مشكلة الدراسة :

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى (2010): الإدارة التربوية - مداخل جديدة...للعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، ص: 341:342

(2) أبو سمرة، محمود، زيدان ، عفيف، العباسي، عمر (2005م): "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد45 ص: 165. ص 209.

(3) محمد قاسم القريوتي(2003): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة: دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص343 .

الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج⁽¹⁾.

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً⁽²⁾.

وتعاني مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها وعدم موائمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية على حدٍ سواء، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية⁽³⁾.

(1) راجح حسين و علاوي عبد الفتاح (2010) : التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملحق الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر 12-13 مايو، ص2، بتاريخ 2014/2/15
<http://www.google.com.eg/url?sa>

(2) دافينس ويلسون، ترجمة تحية السيد عمارة (1999) : استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2 ص 21 .

(3) سيلان جبران العبيدي (2009): ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المؤتممة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت 6 - 10 ديسمبر ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص1 بتاريخ 2014/7/14 .

<http://www.google.com.eg/url?sa>

ومصر مثل باقي الدول العربية تعاني من تدني المخرجات التعليمية وعدم رضا المجتمع عن نظام التعليم، فجودة التعليم العالي لم تعد من القضايا التي يمكن التغاضي عنها، لاسيما بعد أن أصبحت أحد المداخل الرئيسة لإحداث التغيير ومؤشراً لقياس مستوى تقدم المجتمعات وتطورها، ولذا بدأت مؤسسات التعليم العالي منذ التسعينيات تولي اهتماماً متزايداً لجودة التعليم العالي، كونه يعد مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجاتها التعليمية، بحيث تصبح تلك المخرجات مؤهلة للالتحاق بأي سوق من أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية.

وخاصة بعد ان حذر التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، والصادر عن منظمة اليونسكو "منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة"⁽¹⁾، من تأثير أزمة التعليم التي تمر بها مصر الآن، على أجيال عديدة من الأطفال، إذا لم يتم العمل على تعزيز عملية التدريس. وكشف التقرير أن أزمة التعلم العالمية تكلف الحكومات مبلغاً قدره 129 مليار دولار سنوياً، ويتم إهدار 10% من الإنفاق العالمي على التعليم الابتدائي في إطار التعليم ذي النوعية السيئة الذي يفشل في ضمان استفادة الأطفال من عملية التعلم، ويؤدي بدوره إلى جعل ربع الطلاب غير مؤهلين لقراءة جملة واحدة.

ويرى (يوسف عبد المعطي) أن الجامعات المصرية في حاجة ضرورية للتغيير، وتتضح حتمية التحول الإداري بها الي ما يأتي⁽²⁾:

- إن الأنماط الإدارية السائدة ومركزية القرارات والاهتمام بالاساليب والأهداف، تطلبت العمل علي تطوير الاسلوب الإداري في جامعتنا المصرية حتي ينتقل من الأسلوب المتأرجح بين الإدارة بالوسائل والأهداف إلى إدارة تعمل علي إبعاد الشبح البيروقراطي الذي يهدد رأس المال الفكري.
- أن التغيرات المجتمعية التي حدثت في معظم المجتمعات سواء في الجوانب السياسية، وما يتعلق منها بحقوق المواطن وواجباته وحرية التعبير عن رأيه، أو في الجوانب الاجتماعية، وما يتعلق منها بالقيم والاتجاهات أو في الجوانب الاقتصادية وما يرتبط منها باقتصاديات السوق والتكتلات الاقتصادية والعولمة وفرص العمل أو في الجوانب الثقافية وما يرتبط منها

(1) موقع منظمة اليونسكو - بتاريخ 2014/8/19

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225654a.pdf>

<http://www.unesco.org/new/ar/education/worldwide/education-regions/arab-states/egypt/>

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص : 347:348.

بالثقافات الوافدة بالإضافة الي جوانب القصور التي تعانيها الجامعة أدت الي وجود العديد من الآراء التي نادى بضرورة تطوير الجامعة، للتغلب علي ما تواجهه من مشكلات وللعمل علي مواكبة التغيرات المختلفة .

■ تغير العالم وكان معدل التغير مذهلا خلال العقدين الماضيين وفُرضت علي العالم مفاهيم جديدة للاقتصاد الكوني الذي سيطر عليه رأس المال البشري في جوانب "التقنية والفكر والاجتماع " . مع تكامل هذه الجوانب . في منظومة تؤكد على فعالية الإنسان وقدراته علي استيعاب واستغلال تكنولوجيا العصر ويدل ذلك علي أهمية إعادة النظر في المعلومات الإدارية السائدة وإعادة هندستها، ليس فقط لتناسب التكنولوجيا ونظم المعلومات ولكن لتستفيد منها بهدف تحقيق تحسينات جذرية في عناصر المنظومة الجامعية.

وترى الباحثة أن الحاجة إلى استخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية يعود إلى :

1 - التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالى حيث لم تحصل جامعة مصرية واحدة على مكان في قائمة ترتيب أفضل 300 جامعة على مستوى العالم لعام 2014م على الرغم من حصول ثلاث جامعات سعودية على هذا الترتيب وعلى الرغم من حداثهم من حيث النشأة بالمقارنة مع جامعة: القاهرة والاسكندرية وعين شمس وأسيوط .

2- تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.

3-عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.

4 - الحاجة الى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع الاحتفاظ بالجودة والأتاحة لجميع الطلاب في ظل ضغوط منافسة عالمية شرسة.

5- عدم رضا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من الجامعات وخاصة الحكومية.

6- أنتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم أنظام الطلاب في الجامعات وأنتشار ظواهر الغش الجماعي بالاختبارات.

هكذا فإن الامر يحتاج الي إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر لاستيعاب كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبما يدعم المنتج الجامعي وقدرته

التنافسية في ظل التحديات الجديدة التي يموج بها بالعالم في الالفية الثالثة، لذا فإن الباحثة تحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي :

ما التصور المقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- مادواعي التغيير التنظيمي ؟
 - 2- ما مراحل التغيير التنظيمي؟
 - 3- ما طبيعة أسلوب الهندرة ؟
 - 4- ما تجارب بعض الدول في تطبيق أسلوب الهندرة بجامعاتها ؟
 - 5- ما التصور المقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية؟
- أهداف الدراسة : تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (1) تفهم دواعي التغيير التنظيمي .
 - (2) التعرف على مراحل التغيير التنظيمي.
 - (3) توضيح طبيعة أسلوب الهندرة .
 - (4) توضيح تجارب بعض الدول في تطبيق أسلوب الهندرة بجامعاتها.
 - (5) التصور المقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية
- أهمية الدراسة : تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:
- تهتم الدراسة الحالية بتسليط الضوء على مفهوم من مفاهيم الإدارة الحديثة وهو مفهوم الهندرة في التعليم الجامعي.
 - تبرز الدراسة أهمية الهندرة كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي كأسلوب لتحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره.
 - تفيد هذه الدراسة صانعي القرارات بوزارة التعليم العالي علي كيفية تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعات المصرية لخدمة الطلاب والمجتمع.
 - التعرف علي حاجات المجتمع المتجددة وتلبيتها في ضوء التغيرات الحديثة.
 - تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الجامعات المصرية وانعكاس ذلك على المجتمع المصري ككل إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها، وتطبيقها على سائر الجامعات الخاصة.

- يمثل التصور المقترح دليل مفصل الخطوات لمساعدة القيادات عل كيفية تطبيق أسلوب الهندرة .

مصطلحات الدراسة : تتناول الدراسة الحالية مصطلحان هما: الهندرة، التغيير التنظيمي.

1- الهندرة :

قبل تحديد مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة يكون من المناسب تحديد المقصود بلفظ كلمة "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الانجليزي "Business Reengineering" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم وإن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة، كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها⁽¹⁾.

يشير كل من مايكل هامر وشامبي (Michael Hammer and Ciampi James) الى مفهوم إعادة الهندسة "هو إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"⁽²⁾.

أو أنها "تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيرهم"⁽³⁾.

أو إنها " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"⁽⁴⁾.

(1) فهد بن صالح السلطان(2001) : إعادة هندسة نظم العمل (BPR) : النظرية والتطبيق، المؤتمر العربي الثاني، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، خلال الفترة 6-8 نوفمبر، تاريخ الاطلاع 2014/04/29،

<http://www.google.com.eg/url?UNPAN006117.pdf>

(2) Michael Hammer and James A. Champy (1993); Reengineering the Corporation Harper Business, New York, p. 42 .

(3) جوزيف كيلادا، ترجمة سرور على إبراهيم (2004): تكمّل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، ص131.

2- التغيير التنظيمي: Organizational Change

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فبعضها ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، أو على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، أو ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

ويمكن سرد بعض هذه التعريفات كالآتي:

■ التغيير في القرآن الكريم: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾⁽¹⁾ ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو أنه تعالى لا يغير نعمة أنعمها على أحد إلا بسبب ذنب ارتكبه.

■ التغيير من الناحية اللغوية مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانُوا، ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ⁽²⁾.

■ أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم.

■ والتغيير التنظيمي لغوياً يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه⁽³⁾.

■ وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

يُعرف التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي

عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث

تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ عبد العزيز احمد داود (2014): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 275.

⁽¹⁾ القرآن الكريم ، سورة الأنفال ، الآية 53.

⁽²⁾ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الاثري المصري (2003): لسان العرب، دار صادر،

بيروت، لبنان، ص 3325، بتاريخ 2014/7/20 <http://shamela.ws/index.php/book/1687>

⁽³⁾ مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب الفيروزآبادي (2005): القاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة

للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 346 بتاريخ 2014/7/20

<http://shamela.ws/index.php/book/7283>

أو هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (1).

أو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى" (2).

وأيضاً هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (3).

التعريف الإجرائي : التغيير التنظيمي هو جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل إدارة الجامعات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات التربوية والعلمية.

منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يلئم هذا المنهج طبيعة هذه الدراسة؛ لأنه لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك؛ لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه

(4) Matt Barnard, Naomi Stoll(2010) Organizational Change Management. National Centre for Social Research, Bristol Institute of Public Affairs, University of Bristol, UK, www.cubec.org.uk, October,p2.

(1) فاروق السيد عثمان(2000) : قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، ص9

(2) أحمد ماهر(2013): السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط8، ص432.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس (2002) : المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص362.

البيانات⁽⁴⁾، حيث يعتمد علي تفهم دواعي التغيير التنظيمي، وتحديد مراحل ومداخل التغيير التنظيمي المختلفة، وطبيعة أسلوب الهنдре، والتصور المقترح لإعادة هندسة العمليات بكليات التربية بالجامعات المصرية.

خطوات الدراسة :

اعتمدت الباحثة في خطتها للدراسة علي تقسيمها إلى عدة محاور وهي:

- 1) دواعي التغيير التنظيمي .
 - 2) مراحل التغيير التنظيمي.
 - 3) طبيعة أسلوب الهندره .
 - 4) تجارب بعض الدول في تطبيق اسلوب الهندره بجامعاتها.
 - 5) تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات بكليات التربية بالجامعات المصرية
- الإطار النظري للدراسة :
- دواعي التغيير التنظيمي:

مما لاشك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية⁽¹⁾ المحيطة بمجتمع الجامعات لأنها تقدم خدمة في غاية الأهمية للمجتمع الذي بدوره يرغب في التطور السريع نظراً لوجود مقارنة مستمره مع التعليم في البلدان الأخرى وخاصة المتقدمة اقتصادياً وعلمياً.

وعليه فإنه من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له، وتتجلى الضرورة الملحة للتغيير في المؤسسة من خلال:

- 1- العلاقة الوطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم.

(4) جابر عبد الحميد، أحمد خيرى كاظم (2002): مناهج البحث والتربية وعلم النفس، دارالنهضة العربية، القاهرة، ص134.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات (2002م) السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 185.

- 2- يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى، هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.
 - 3- يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فيلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعه تتلاءم ورغباتهم⁽²⁾.
 - 4- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).
 - 5- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
 - 6- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب⁽¹⁾.
- ومن دواعي التغيير التنظيمي أيضاً⁽²⁾:
- القوى والمسببات الداخلية: وهي الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، وتعود القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي.
 - القوى والمسببات الخارجية : إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات.
- ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي⁽³⁾:

(2) علي السلمي(2001): تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 260:261.

(1) مصطفى محمود أبو بكر(2001) : دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص321.

(2) حسين حريم (2004): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص366.

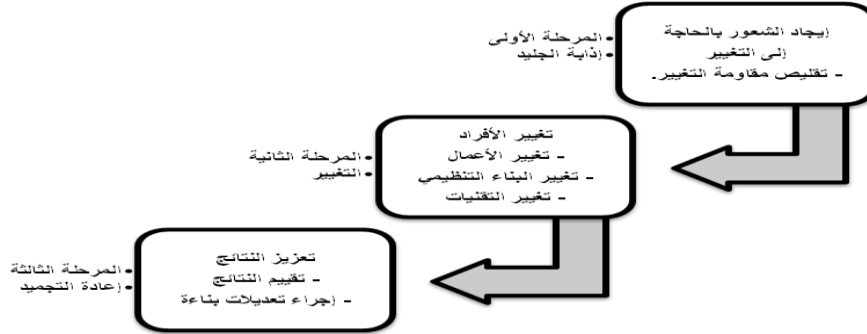
(3) خضير كاظم حمود الفريجات (2002م) : مرجع سابق، ص: 185:186.

1. المتغيرات السياسية والاقتصادية.
 2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية.
 3. التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات.
 4. التغيرات التكنولوجية .
 5. التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين.
- يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا يجعل التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز العاملين، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمنظمة المتفاعلة.
- مراحل التغيير التنظيمي:

يساهم التغيير التنظيمي في تحسين الأداء بالمنظمات وقد قدم كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951م نموذج لمراحل التغيير التنظيمي، وقد ساعد هذا النموذج في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

ويقترح " ليون " ثلاث مراحل لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد Unfreezing للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير Change، ثم إلى مرحلة التجميد Refreezing للنظام الجديد.

الشكل رقم (1): نموذج " ليون " لمراحل التغيير التنظيمي⁽¹⁾



مراحل التغيير التنظيمي⁽²⁾ :

⁽¹⁾ قيس المؤمن و حسين حريم(1997): التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص161

⁽²⁾ Bernard Barnes(2004); Kurt Lewin and the Planned Approach to Change:A Re-appraisal, Journal of Management Studies, Blackwell Publishing, USA. , September ,P;P 985;986.

أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing) :

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
 - 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
 - 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
 - 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
 - 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغيرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.
- ثانياً- مرحلة التغيير (Change) ⁽¹⁾ :

⁽¹⁾Thomas G. Cummings ,Christopher G. Worley (2008): Organization Development & Change , South-Western Cengage Learning,USA,p24

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية⁽¹⁾:

- 1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.
 - 2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.
 - 3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.
- في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثاً - مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing) :

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية⁽²⁾:

(1) محمد قاسم القيروتي (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، ص260.

(2) أحمد ماهر (2013): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 466: 467.

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومروؤسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له. ومن أساليب ومداخل التغيير التنظيمي التي ظهرت حديثاً في مجال التعليم إدارة الجودة الشاملة وأسلوب إعادة الهندسة الإدارية، وفيما يلي التعرف على بداية ظهور مدخل إعادة الهندسة وأهدافه.

■ طبيعة إعادة الهندسة (الهندرة) :

تُعد إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering "BPR") نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والمرونة للمنظمات الشبكية؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من (70%) من شركات اليوم تنفذ برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها، ويُنظر إلى إستراتيجية إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها مبادرة تنظيمية

مُحرّكة لإعادة اختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضاء الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة. تعتبر الهندرة أحد المفاهيم الإدارية المستحدثة والتي تعنى بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة، وفيما يلي مجموعة النقاط المتعلقة بهذا الفكر الإداري الحديث :

1- بداية ظهور مدخل إعادة الهندسة (الهندرة):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر⁽¹⁾.

فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل؛ التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر⁽²⁾.

وبذلك تعد إعادة الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة. ومنهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسات في وقت قصير نسبياً، ويتضح ذلك من خلال العرض التالي لأهداف إعادة الهندسة.

2- أهداف إعادة الهندسة:

(1) راشد محمد الحمالي، سعد مرزوق العتيبي(2004): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الرئيسية، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ، 26-28 ربيع اول 1425هـ الموافق 15-17 مايو ، تاريخ الاطلاع <http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents/2013/02/25> ورقة عمل الاولى الهندرة 2 pdf

(2) يوسف حجيّم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ص 619.

الأهداف الكلية لإعادة الهندسة كما يرى ميشيل ارسترونج، تتمثل في انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء، بشكل محدد، وبذلك نجد أن إعادة الهندسة تهدف إلى ضمان⁽³⁾:

- التركيز على النتائج، وليس المهام.
 - التركيز على النقاط الأكثر منطقية.
 - يتم تأدية العملية بشكل مرتب ومسلسل.
 - يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية أو جمعها في عملية واحدة.
 - يتم إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم.
 - تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات.
- يمكن اضافة بعض أهداف الهندسة وهي⁽¹⁾:
1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
 2. تخفيض تكلفة الأداء.
 3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
 4. الجودة العالية في الأداء.
 5. الخدمة السريعة والمتميزة.
 6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- ومما سبق يتضح ان أهداف عملية الهندسة هي : تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة. وكذلك توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة . وأخيراً تقليل تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل الهندسة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة .

3- خصائص الهندسة وركائزها:

⁽³⁾ ميشيل ارسترونج(2003): المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، ص ص 765-766.

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص95.

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة⁽²⁾:

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شئ سوى تأخير إنجاز العمل.

4. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.

5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائدًا سريعاً.

6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط⁽¹⁾.

7. الموظفون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتتالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.

8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة

(2) ممدوح عبد العزيز رفاعي (2006): إعادة هندسة العمليات ، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 13.

(1) علي الحمادي (2006): الطريق إلى التميز - 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، ص:ص 136:137.

مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

4- المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

- هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية⁽²⁾:
1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
 2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
 3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
 4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
 5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
 6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
 7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
 8. تسعى الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة⁽¹⁾.

ويحدد يوسف عبدالمعطي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي⁽²⁾:

العمليات : والعملية هي مجموعة الأنشطة المتداخلة التي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات والتي تشكل قيمة للعميل المستهلك . فالعملاء بصفة عامة لم يولوا أي اهتمام بالعمليات الفرعية ، ولكن كل اهتمامهم منصب على المخرج . فإعادة الهندسة تتطلب ان تكون العمليات بسيطة، اما العمليات المتعددة فهي بحاجة الى إعادة تصميم وتبسيط.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي (2001): مرجع سابق، ص95.

⁽¹⁾ أحمد الكردي (2010)، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث منشور، تاريخ الاطلاع 2013/4/14

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics>

⁽²⁾ يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص :355:354.

رضا العميل : احتياجات ورغبات العميل هي اساس نجاح المنظمة (الجامعة) فالعميل هو الذي يحدد قيمة المنتجات او الخدمات من خلال قراراته في الحكم على جودة المنتج (الخريجين) أم لا .

القيادة والتزام الإدارة : تعتبر المسؤولية الأساسية للإدارة هي تطوير رؤية المنظمة ورسالتها وهذا يحدد السياق التي تعمل فيه الجامعة فيجب ان تكون الإدارة الجامعية متماشية مع البيئة المتغيرة .

إعادة الهندسة هي عملية تتجه من الاعلى للأدنى، علاوة على ان المدرسين يجب ان يكونوا مدربين وقادة وياخذوا على عاتقهم المسؤولية ويتصرفوا بدافعية وتحفز .

الأفراد : الناس هم المقوم (الاصل الاكبر) الاساس لأي منظمة فقيمهم ومعتقداتهم هي التي تقرر نجاح إعادة الهندسة لأي مشروع والوظائف ستتغير من بساطة الى وظائف متعددة الابعاد ، ولذلك فالعمل داخل الجامعة سيصبح اكثر تحديدا واكثر تكافؤا .

تكنولوجيا المعلومات : تكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد الضروري في إعادة هندسة العمل الجامعي والاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يجب ألا يتداخل مع التقنية Automation فالتقنية طبقاً لهامر Hammar تزودنا بطرق أكثر فعالية لتصحيح الأشياء الخطأ فالاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يخلق طرقاً أكثر فعالية ومبتكرة للعمل بالإضافة إلى أن تطوير المنتج الجامعي في السوق أصبح يعتمد اليوم بدرجة عالية على التكنولوجيا المتقدمة وتوظيفها .

مستويات التغير : يعتقد بعض الخبراء أن الفرق الأساسي بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة يظهر أساساً في مستويات التغير ولذلك يستخدم الجودة الشاملة لتحقيق تحسن الجذري وغير المتواصل ف المؤسسة الجامعية أي مواجهة التغير ذو الاتجاه الواحد .

ومما سبق يتضح ان مبادئ الهندرة هي إعادة بناء من الجذور كما انها تختلف تماماً عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد لانها تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة، و تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء، تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة، وكذلك تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لان تكلفتها تفوق قيمة نتائجها، وتميل للرقابة اللاحقة وتقليل ضوابط الرقابة السابقة، مع الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات .

وفيميل يلي عرض للمؤسسات التي يمكن ان تحتاج للهندرة:

4- المؤسسات التعليمية التي نطبق عليها هندره التعليم:

تشتمل على عدة أنواع من المؤسسات هي⁽¹⁾:

- المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور:

هي المؤسسات التعليمية التي تدنى مستوى أدائها إلى المستوى الذى يدفع عملائها وهم الطلاب وأولياء أمورهم إلى عدم الرضا مع التذمر .

-المؤسسات التعليمية المتوقع وصولها الى حالة التدهور:

هى المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب بظهور مؤشرات التدهور مثل ظهور منافسين أقوى جدد أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها. لذا لا بد للإدارة أن يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر وكيفية الحد من تأثيرها وتجاوزها وذلك عن طريق الهندره في الاساليب والممارسات من أجل مواكبة المستقبل والتخلص من المخاطر.

المؤسسات التعليمية التي بلغت قمة التقدم والنجاح: وهى مؤسسات تعليمية تتميز بمستوى عالى فى الأداء ولا تواجه صعوبات ملموسة ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور وتحوز رضا العملاء ولكن تتميز إدارتها بالطموح والإبداع فى الأداء وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين. لذا فان عملية الهندره في هذه النوعية من المؤسسات التعليمية تتمثل في توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

5- خطوات إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي :

حد جيمس ماكجرودي خمس خطوات أساسية لإعادة الهندسة في التعليم الجامعي على النحو التالي⁽¹⁾:

الأهداف : يجب أن تحدد الأهداف بوضوح تام وبدون أي غموض .

العملية الحالية : يجب فهم العملية الحالية وأن تكون موثقة كميًا .

الأداء النموذجي : والذي عرف عن طريقه نكتشف من هو الأفضل في كل مجال من مجالات

العملية وبعدها تحدد الأهداف للعملية المعاد هندستها والتي عادة تهدف إلى الأداء الأفضل .

¹ - فاروق محمد فهمي (2009): المنظومية والهندره فى إعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، ص 15 ، تاريخ

الاطلاع 2014/5/28

<http://www.satlcetral.com/Arabic-materials/document/handara>

⁽¹⁾ يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص : 355:356.

تحديد البدائل: الخطوة الرابعة وتهدف إلى تحديد البدائل والمقترحات الخاصة بإعادة تصميم العملية ومقارنتها بالعملية الحالية في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والبدائل المختارة.
تضمنين العملية الجديدة : في هذه الخطوة يتم شرح العملية من خلال مجموعة من المقاييس لتحديد فاعلية العملية والوصول إلى تحسينات إضافية تدريجية .
تجارب بعض الدول لاستخدام الهندسة في التعليم العالي:
أولاً تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في إعادة هندسة
التعليم الجامعي⁽²⁾ :

لجأت بعض مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية إلى إعادة هندسة عملياتها فقد أصبحت إعادة هندسة عملياتها فقد أصبحت إعادة هندسة العمليات في حقبة التسعينات هي الطريقة المفضلة لتطوير الاداء بشكل جذري في منظمات الاعمال ولكن الملاحظ حتى الان إن شيوع هذه الطريقة يقتصر على الدول الصناعية الكبرى خصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية فقد اشارت استطلاعات اجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى إن نسبة كبيرة من المنظمات الأمريكية تتراوح ما بين 52 إلى 57% تحاول إعادة هندسة مؤسساتها وذلك بهدف تحقيق التطوير الجذري والتخلص من الاجراءات العملية والتنظيمية القديمة.

النموذج المتبع في إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية :

يقوم هذا النموذج على تقسيم لعمليات داخل الجامعة المعاد هندستها إلى قسمين

1 - إعادة هندسة العمليات الإدارية Reengineering in Administrative operations

2 - إعادة هندسة العمليات الأكاديمية Reengineering in Academic operations

أولاً إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يجب إن تحدث إعادة هندسة الإدارة قبل إعادة الهندسة الأكاديمية حيث تتحول المنظمة الموجهة نحو الوظيفة (التقليدي) إلى المنظمة الموجهة نحو العملية (المعاد هندستها) .
في المنظمة المعاد هندستها نجد إن كل نشاط وكل مهمة يتركز على الترتيب الملائم لفريق العملية فقيادة كل قسم من اقسام الجامعة ينبغي إن يتسموا بالكفاءة اللازمة والكاملة وبالمعرفة الاساسية بالعمليات والانشطة بهدف ترتيب ومشاركة وقيادة فريق العملية وتتضمن هندسة العمليات الإدارية بالجامعة ما يلي:

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص : 361:366.

بنيت المؤسسات الامريكية وفقاً لنظرية التسلسل الهرمي والانتاج الضخم وتحاول هذه الجامعات ان تقوم بعملية التدريس والإدارة وفقاً لنفس النظرية بهدف دعم قطاع الاعمال والصناعة وخلال معظم فترات القرن العشرين سادت النظرية الهرمية في العمليات والوظائف الإدارية في الجامعات ففي النظام الهرمي نجد انه يركز على التوجيه على التحكم اما النظام المسطح فتأتي الافتراضات من المستوى الأدنى إلى القمة ويكون توجه التحكم فيه تشاركياً في النظام الهرمي يحكم الافراد في تصميم العملية واتخاذ القرار وموظفو النظام الهرمي يعتمدون على توجيهات القيادة لأجل البقاء اما في النظام المسطح فتتسم بالتشجيع على دعم المهمة مع اعطاء الحرية للنشاط المستقل .

التفويض : والتفويض هو امتلاك السلطة وتحمل المسؤولية والمحاسبية في التعليم واداء المهمة والقضية الاساسية في التفويض هي استعداد القائد للتخلي عن بعض السلطة والمسئولية لأعضاء الفريق ففي المنظمة المفوضة يكون سيل المعلومات مفتوحاً ومتشاركاً بين جميع أعضاء الفريق فالتفويض يفسح المجال للشعور بالملكية والمسئولية الحتمية لدى أعضاء الفريق نحو المشاركة في اتمام العملية هكذا فإن العامل الاساسي في إعادة هندسة المؤسسة هو تفويض السلطة لجميع العاملين حتى يكون لهم دور حيوي في تقرير مسئولياتهم .

الموظف متعدد الوظائف :إن التحول بأعضاء الفريق من مرحلة كيفية اداء الوظيفة إلى مرحلة السبب في اداء الوظيفة امر يؤدي إلى اوجه اختلافات كبيرة في جودة النتائج النهائية ففي المنظمة المعاد هندستها يجب ان يكون عضو الفريق ذا موهبة متعددة الابعاد كما يجب ان يتمتع بالمعرفة الاساسية حول ادوار الأعضاء الآخرين في الفريق وقيادات المنظمة يجب ان توفر فرصة التعليم للأعضاء بحيث يستوعبون اسهامات كل فرد منهم في المنظمة.

تحول المشرف إلى مدرب : القادة الجيدة في المنظمة المعاد هندستها هم الافراد المسئولون عن نمو أعضاء المنظمة فبدلاً من الترهيب واعتباره وسيلة وحيدة لاتخاذ القرار وممارسة السلطة نجد المودة بين القادة بعضهم وبعض والصراحة في اتخاذ القرار وتفهم تصميم العملية والمعرفة بالعمل الجماعي والعلم والخبرة المتعلقة بمجال العمل وبمشرف يؤمن برد الفعل وهو حل قصير المدى اما القائد فيؤمن باسبقية الفعل وهي سلطة الاختيار مع حلول تعتمد على المنطقية والمبادئ فادوار القيادة يضيفها رؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس والفريق الإداري تختلف تماماً بالنسبة لفريق العمل المعاد هندسته وبالتالي يجب ان يكونوا متدربين

تدريباً جيداً على هذه الأدوار الجديدة ويجب إن يسير التدريب في العديد من الاتجاهات : وعي الفريق والمهارات والاجراءات الفنية والمهارات الشخصية وحل المشكلات بطريقة جماعية و تحسين الجودة والاجراءات المكتبية .

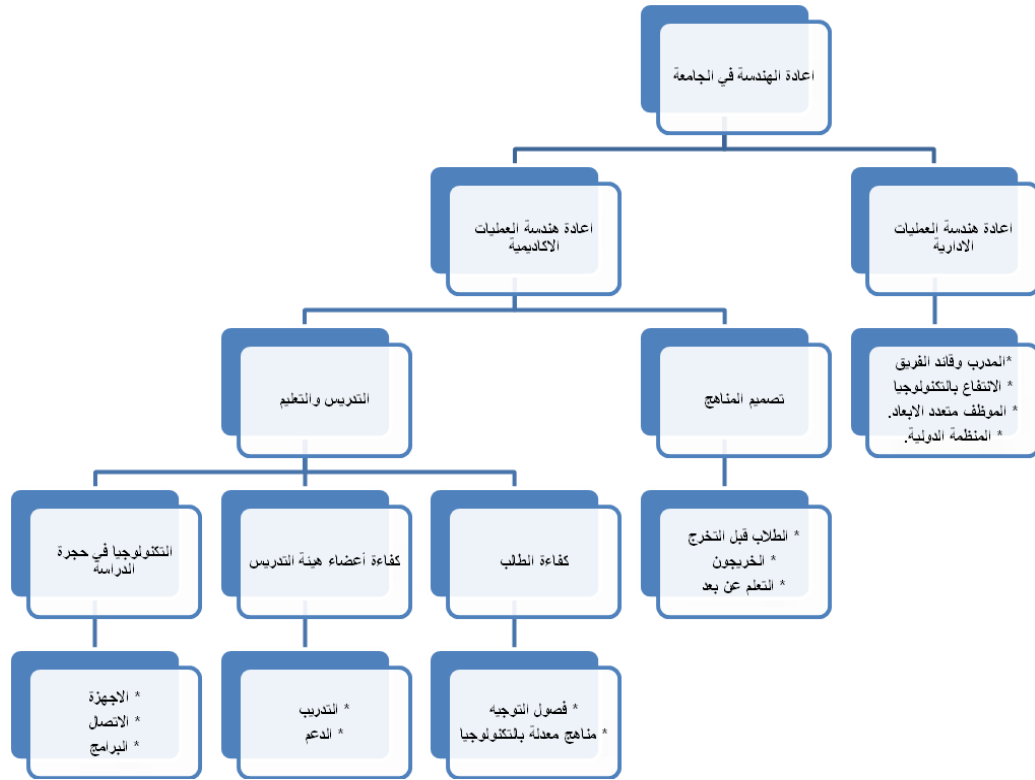
ثانياً إعادة هندسة العمليات الاكاديمية⁽¹⁾ : إن نموذج الاتصال الشخصي في الارشاد اصبح الاسلوب السائد في تصميم التدريس والتعليم في الجامعات الامريكية في هذا النموذج يتم قياس فاعلية أعضاء هيئة التدريس وتقدم الطلاب عن طريق عدد ساعات المحاضرة ومدى اتاحة المدرسين للطلاب فبعد عدة قرون تتاح الفرص وتدفعنا لضغوط لإعادة تصميم نموذج الاتصال الشخصي الخاص بنا ليتحول إلى نموذج للتدريس والتعليم بحيث يكون قائماً على الاسس الرقمية في هذا النموذج الجديد يكون لأعضاء هيئة التدريس دور جديد وهو القيام بعملية التسهيل والاشراف وللطلاب دور جديد كباحثين ومشاركين يتم النموذج الجديد القائم على إعادة الهندسة الاكاديمية فهو يحول المنهج المتمركز حول المعلم إلى منهج متمركز حول الموجه نحو العملية إلى تدريس وتعلم موجه نحو النتيجة في النموذج الجديد تحظى تكنولوجيا الكمبيوتر بدور رئيسي واسهام في تصميم وتطبيق النموذج المتمركز حول الطالب والمعلم او النموذج المتمركز حول الطالب والقوة البشرية وأعضاء هيئة التدريس هم المصدر الوحيد الذي يمكنه الانتفاع بالتكنولوجيا داخل حجرة الدراسة .

(انظر الشكل 1) يوضح عملية إعادة الهندسة الاكاديمية داخل الجامعة.

(1) Herbert F. W. Stahlke and James M. Nyce(1996): *Reengineering Higher Education :Reinventing Teaching and*

Learning ,CAUSE/EFFECT,USA, Volume 19, Number 4, Winter, pp. 44-51.

<http://net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem96/cem9649.htm> l.



ونلاحظ من الشكل السابق⁽¹⁾ إن أعاده الهندسة الأكاديمية تنقسم إلى قسمين منفصلين. القسم الأول: ينقسم فيه التدريس والتعليم إلى التكنولوجيا داخل حجره الدراسة، كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وكفاءة الطالب. القسم الثاني وهو تطور المناهج والذي ينقسم إلى ثلاثة أقسام فرعية، الطلاب قبل التخرج، الخريج، والتعلم عن بعد .

أ. التدريس والتعلم : إن التدريس والتعلم الآن يقومان على تكنولوجيا الكمبيوتر التعليميه هذه التكنولوجيا لا يقصد بها فقط الاجهزة، النظم الارشادية، والنظم الإدارية، ولكنها تشمل البرامج التي تخدم المناهج والمهارات والإيديولوجيات التي توجه استخدام اجهزة الكمبيوتر في البيئات التعليميه: فلم يعد من الضروري بالنسبة للبرامج التعليميه إن تكون مبنية حول الافتراض بان الطلاب والمدرسين سيلتقون وجها لوجه حتى تحدث عملية التعلم ، ذلك إن اجهزة الاتصال اللاسلكيه اتاحت للناس إن يتشاركوا في مساحه تخيليه virtual space مماثله للمكان الطبيعي حتى إن العديد من الانشطه التي كانت تجرى في حجرات الدراسة، من الممكن إن تجرى عبر شبكات الاتصال اللاسلكي، بل أصبح من الممكن نشر

⁽¹⁾ يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص 361.

محتوى معظم البرامج التعليمية عبر الشبكات وبالتالي أصبحت برامج التعلم تقوم على النموذج غير المتزامن للتدريس والتعلم ويشير مصطلح غير المتزامن Asynchronous الى الأنشطة والعلاقات التي لا تتطلب الاشتراك المتزامن الكامل من جميع المشتركين وايضاً العناصر المختلفة ولكن ما يحدث هو وجود عناصر ومشاركين آخرين بالوضع المطلوب للتصميم الملائم لعملية التدريس والتعلم .

ب - التكنولوجيا: إن التكنولوجيا بمفردها لا يمكنها الوفاء بأهداف الجامعة والخروج بالنتائج المرجوة من عمليات التدريس والتعليم يجب ان تمتلك الجامعات بنية تحتية كافية للاقتراب والتوصيل بهدف تصميم وتوجيه المنهج الموجه تكنولوجياً .

ج - كفاءة أعضاء هيئة التدريس: نمو أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وعلميًا هو المفتاح الأساسي لفتح عالم جديد من التعلم أمام الطلاب، فإذا كان أعضاء هيئة التدريس بجامعة ما يتسمون بالكفاءة وسهولة التعلم أمام الطلاب. فسوف تتمكن هذه الجامعة من إحراز نجاح ملحوظ في مجال استخدام التكنولوجيا وفي المناهج .

د - كفاءة الطالب ⁽¹⁾: يلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً أساسياً في اشتراك الطلاب في مجال تكنولوجيا الكمبيوتر، ففي ظل عملية التعليم والتعلم اليوم نجد أن معظم الطلاب يستخدمون تطبيقات الانترنت للحصول على المصادر التعليمية واستخدام البريد الالكتروني بوصفه جزءاً شائعاً من وسائل الاتصال بين الطلبة والاساتذة والطلبة وبعضهم البعض . إن كفاءة الطلاب في استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي يجب أن تكون جزءاً من توجه الطالب فرصة أسبوع يقضيها في فصول التدريب، ويجب أن يكون هذا الفصل الاختياري سابقاً على دخول الطلاب الجدد في شهر أغسطس إضافة لهذه الفصول العامة ينبغي على كل فرد من أعضاء هيئة التدريس ان يقضي ساعتين في كل فصل دراسي لعرض تطبيقات وتكنولوجيات الكمبيوتر التي سوف تستخدم في مقرر معين.

تصميم المناهج : يتم تحويل الأنشطة الموجهة نحو العملية الي أنشطة موجهة نحو الناتج مع التركيز بوجه خاص على تفويض الطلاب في أنشطة التعلم. يجب ان تكون التكنولوجيا جزء من المناهج.

(1) يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص : 363:365.

أ- مناهج المرحلة الاولى: يكون هدفها الاساسي مواجهة احتياجات سوق الطلاب للعمل بحيث تعد المهام المعتمدة على الكمبيوتر مثل المشاركة في مناقشة جماعية، والاتصال والبريد الالكتروني، واستخدام المصادر التعليمية من خلال الانترنت إضافة لمنهج الطلاب .

ب- مناهج الدراسات العليا : أنشطة الدراسات العليا يجب أن تغير من أنشطة مرتكزة على المعلم إلى أنشطة مرتكزة على الطالب والمعلم في هذا النموذج يجب أن يكون للطلاب مدخلات في تصميم عملية التدريس والتعلم. معظم المهام تركز على عمل الفريق team work. وأنشطه البحث يجب أن يتاح فيها للطلاب حرية اختيار المواد والأدوات لانجاز المهام. في أنشطه التخرج تكون المعرفة بتطبيقات الانترنت أمرا ضروريا للدخول على المواد التعليمية ونقلها

ج- مناهج التعليم عن بعد : التعلم عن بعد أصبح ينظر إليه الآن على انه جزء أساسي من أي استراتيجيه لتطوير التعلم وتوفيره للمجتمع، فهو احد البدائل الرئيسية. والتعلم عن بعد هو عملية التعليم والتعلم التي توصل أنشطه تعلم تتصف بأنها شيقه، تجاوبيه، تفويضييه، موجهه نحو الناتج هذه الأنشطة غير محدودة لزمان أو مكان أو إجراءات أو موارد. معظم الجامعات أما إنها تقدم التعليم عن بعد أو إنها تعد لهذا النموذج الجديد من التوصيل فالتعلم عن بعد الذي يعتمد على الكمبيوتر هو ضروري لتحقيق مجتمع تعلم جيد فسرعة انتقال المعلومات سيؤدي إلى تحديث فوري في التعليم عن بعد.

ثانيا تجربة انجلترا في إعادة هندسة التعليم الجامعي⁽¹⁾: يتم استخدام عملية إعادة هندسة الأعمال في عدد من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة باعتبارها إستراتيجية إدارة التغيير. بينما تركز هذه مؤسسات على إعادة هندسة الخدمات الإدارية، وهناك أيضا محاولات لإعادة تصميم التعليم والتعلم بالجامعات.

وقد أدى التوسع في التعليم العالي - حيث زاد عدد الطلاب إلى أربعة أضعاف أعداد الطلاب خلال الـ30 سنة الماضية - إلى الحاجة إلى تحسين الكفاءة في الخدمات الإدارية وأيضاً هذا يلزم هياكل تنظيمية جديدة لدعم عمليات التعلم الجديدة، لذا تعد إعادة هندسة وسيلة مناسبة لضمان تكيف هذه المؤسسات مع المتطلبات المتغيرة، مثل تغير الشخصية الطلابية،

(1) D.K.Allen and N.Fifield (1999): Re-engineering change in higher education, **Information Research** _____, Vol 4, No3, U.K,February. <http://informationr.net/ir/4-3/paper56.html>

والضغوط الصناعية، وزيادة المنافسة بين الجامعات على اجتذاب الطلاب، وتطور تكنولوجيا المعلومات.

تعد عملية إعادة هندسة العمليات على أنها الوسيلة التي يمكن أن تساعد الجامعات في تخطي الضغوط من أجل التغيير، وهي وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الفعالة للمعلومات للانتقال بنجاح من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد الخدمة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة كفاءة وفعالية التعليم والتعلم بها، وتمكن مؤسسات التعليم العالي لتطوير الهياكل التنظيمية التي تمكن من تعليم وتعلم أساليب مبتكرة، مع الحفاظ على بعض العناصر الهامة للعلاقة بين الطالب والمعلم. وتطوير الوظائف الإدارية بالجامعات وضمان السيطرة على تكاليف التعليم العالي.

وقد قامت بعض الجامعات مثل جامعة ميدلاند والجامعة الشمالية الشرقية (NEU) والجامعة الشمالية الغربية (NWU) وجامعة يوركشاير (واحدة من أكبر الجامعات الأهلية في المملكة المتحدة) باستخدام أسلوب إعادة الهندسة.

وتتم عملية الهندرة في هذه الجامعات من تفويض الإدارة العليا على مستوى "التنفيذي" المسؤولية إلى الطبقة الدنيا من الإدارة. وعمل فريق الهندرة المكون من مدير إداري كبير من إدارة الجامعة ومدير المحاسبة المالية من الإدارة المركزية، مدير خدمات المعلومات تمثل المكتبة، وتكنولوجيا المعلومات مدير تمثل خدمات الحوسبة والأمن الإدارية. والإدارة العليا في ميدلاند تقوم بتعيين المعلمات من أجل التغيير باعتباره التزاما لتحديد الوسائل لإدارة أكثر فعالية وكفاءة عمليات الدعم الإداري.

وفي الجامعة الشمالية الغربية NWU تقوم المعلمات بإعادة تصميم عمليات التعليم والتعلم.

والغرض من إنشاء فرق الهندرة متعددة التخصصات ذو شقين:

أولاً: أعضاء الفريق يكون لهم منظور شامل لتخصصهم.

وثانياً، فإن أعضاء فريق يكون قادراً على التشاور على نطاق واسع مع مجموعات مختلفة من الأشخاص الذين شاركوا في هذه العملية، للحصول على تشخيص الحالة. ويجري التشاور داخل المؤسسة على جميع مستويات المنظمة مع الموظفين الكتابيين والإدارية والأكاديمية، والتقنية، وكذلك مع الطلاب. وهذا يتيح رسم الخرائط من العمليات الأساسية وتحديد الأدوار والوظائف المعنية. في محاولة لفهم المعلومات الخاصة بالوظائف مختلفة ويتم تدقيق المعلومات بها.

وبالتالي فإن محاولة إعادة هندسة التعليم والتعلم تحتاج إلى إدارة أكاديمية قوية يجب أن تكون مقتنعة بفوائد التغيير؛ وإعادة هيكلة الجامعة من النظام الهرمي الإداري إلى النظام المسطح حيث أن موظفو النظام الهرمي يعتمدون على توجيهات القيادة لأجل البقاء أما في النظام المسطح فتتسم بالتشجيع على دعم المهمة مع إعطاء الحرية للنشاط المستقل . ويكون التغيير جذري في التدريس والتعلم من خلال تعزيز تنمية الموارد والتعلم القائم على الكمبيوتر. ونجاح إعادة هندسة التعليم والتعلم يتطلب تغيير ثقافي واسع.

ثالثاً تجربة ماليزيا في إعادة هندسة التعليم الجامعي⁽¹⁾ :

الهندرة في مؤسسات التعليم العالي تعني تطوير بنية المنظمة من خلال كسر الهرمية من خلال نقل السلطة إلى الإدارات الفنية. وبذلك يتم إعادة الهيكلة تبعاً لاحتياجات التغيير بالمنظمة، مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم والتعلم. وتتم الهندرة في مؤسسات التعليم الماليزية على :

1 - إعادة هندسة العمليات الإدارية: من خلال التغيير من التسلسل الهرمي إلى التسلسل المسطح ويحتاج هذا التغيير إلى تدريب فرق الإدارة تحمل المزيد من المسؤولية لتحسين الثقافة الداخلية بالجامعة.

2 - إعادة هندسة عمليات التعليم والتعلم : من خلال الاعتماد على ثقافة التغيير والاستخدام الأوسع للتكنولوجيا .

ويواجه تطبيق الهندرة بالجامعات الماليزية بعض العقبات منها:

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها .
- عدم التركيز على العمليات ، عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك.
- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين ، حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين .

⁽¹⁾KAHIROLMOHDSALLEH& NOR LISA SULAIMAN(2012) BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN MALAYSIANHIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, International Journal of Business Management & Research, Vol. 2 Issue 3 Sep, http://www.academia.edu/4035286/Business_Process_Reengineering_in_Malaysia_Highe_r_Learning_Institutions_IJBM_R_Kahiro_Mohd_Salleh

- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة .
 - التراجع المبكر عن عملية الهندرة .
 - ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء
 - عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات .
- رابعاً تجربة تايوان في إعادة هندسة التعليم الجامعي:
- تقع جامعة YZU في تشونغ لي بتايوان، وتأسست عام 1989. تضم أربع كليات: الهندسة، المعلوماتية، الإدارة، والعلوم الإنسانية والاجتماعية لديها 200 من أعضاء هيئة التدريس وهيئة طلابية من 5000 طالب⁽¹⁾.
- تجربة جامعة يوان زي و إعادة هندسة خدمات المعلومات⁽¹⁾:
- يعد مشروع إعادة الهيكلة الجارية في جامعة يوان زي في تايوان التي أحدثت تغييراً كبيراً من خلال توفير خدمات المعلومات المتكاملة للمجتمع. فعلى مدى العقد الماضي، شهد مجال علوم المكتبات والمعلومات طوفاناً من المقالات والبحوث المكرسة لمختلف جوانب "مكتبة المستقبل". وتعد تجربة حية من مشروع إعادة هندسة خدمات المعلومات تنفذ خارج الولايات المتحدة، في جامعة زي يوان (YZU) في تايوان.
- ففي الماضي كانت وحدات خدمة المعلومات مثل المكتبات الجامعية، والحوسبة، ومراكز إعلامية تعمل بوصفها كيانات منفصلة. وكانت المكتبات مسؤولة عن إدارة مجموعات الوثائق العلمية وتوفير إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات البليوغرافية الخارجية، في حين تمكنت مراكز الحوسبة الإدارية ومراكز المعلومات وقواعد البيانات الرقمية، ووسائل الإعلام الأكاديمية والمرافق السمعية البصرية . من تقديم خدمات تعليمية وأصدرت كل خدماتها بشكل مستقل عن الآخرين. باختصار، تم توجيه المعلومات لمستخدمي المعلومات في الحرم الجامعي والعاملين في مجال المعرفة من خلال النظم الفرعية المختلفة.

(1) موقع جامعة يوان زي http://www.yzu.edu.tw/index_en.html

(2) Chaucer Chaoyun Liang, Frank Cheng, and Eunice Hsaio-Hui Wang(1998): Reengineering University Information Services: Yuan Ze University's Experience, CAUSE/EFFECT journal, Volume 21 Number 4, <https://net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem98/cem9848.html>

وقد أدى استخدام الهنדרه إلى: أولاً تلبية احتياجات مستخدمي المعلومات في الحرم الجامعي، وثانياً جعل إدارة وتنفيذ تكنولوجيا أكثر كفاءة وفعالية.

وتمشيا مع الاتجاهات نحو تطبيق المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والخط الفاصل بين الخدمات التي تقدمها المكتبة ومركز الحوسبة يصبح غير واضح، مع وجود ضغوط على الميزانية أدى ذلك إلى إعادة النظر في تخصيص الموارد. مما ساعد في ولادة مشروع إعادة الهيكلة، مع تلبية الاحتياجات من المعلومات للعملاء حيث القوة الدافعة الحقيقية لإعادة الهندسة العمليات المكتبية.

بدأت مهمة إدماج المكتبة ومركز الحوسبة في YZU في عام 1992، مع عملية إعادة الهيكلة تنفيذها على ثلاث مراحل متميزة: المرحلة الأولى، التخميم (أغسطس 1992 وحتى يوليو 1994)، المرحلة الثانية، إعادة هيكلة جذرية (أغسطس 1994 حتى يوليو 1995)، والمرحلة الثالثة، تغيير التكنولوجيا (أغسطس 1995 إلى الوقت الحاضر)، ظهرت بعض المقاومة أثناء عملية الهنדרه، ولكن المنافع المتبادلة المكتسبة من هذا التكامل تغلبت على معظم الصعوبات. في حين تم حل العديد من المشاكل الفنية.

(1) التخميم (أغسطس 1992 حتى يوليو 1994)

في البداية تم التركيز على أنشطة البحث والتطوير من مختلف نظم المعلومات في الحرم الجامعي داخل الجامعة. ركز الاهتمام بالجامعة على استكشاف مجتمع المعلومات وعلى البنية التحتية التكنولوجية، وأيضاً على الدلالات التربوية والمجتمعية فيها. في عام 1993 توسيع نطاق المناقشات لتشمل أربع قضايا رئيسية، وهي:

- تكنولوجيا المعلومات والأنشطة البحثية التعليمية

- خدمات تكنولوجيا المعلومات والحرم الجامعي

وأعقب ذلك عملية تنقيب قوية، أدى العصف الذهني إلى شحذ الاتجاه وأخرج الأفكار التي أصبحت الأساس لإعادة هندسة المنظمات خدمة المعلومات الموجودة في الحرم الجامعي. ثم شكل بعض أعضاء في هذا الفكرة فرقة عمل في مهمة تهدف إلى تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة.

ويتكون فريق العمل من أربع شخصيات رئيسية: عميد كلية المعلوماتية، مدير مركز الحوسبة، رئيس المكتبة، وخبير خدمة المعلومات من وزارة المعلومات والاتصالات.

(2) إعادة هيكلة جذرية (أغسطس 1994 حتى يوليو 1995)

في شهر أغسطس من عام 1994، بعد عامين من العصف الذهني، انتقلت فرقة عمل لوضع أفكارها موضع التنفيذ بهدف انجاز المشروع إعادة الهيكلة بحلول يوليو من عام 1995. خلال الأشهر الستة الأولى، من بين العديد من البنود المدرجة على جدول أعمالها، وفرقة عمل أولاً تعريف المهمة التنظيمية، وهي: اتخاذ إجراءات متضافرة ضمن سياسة تنمية للجامعة، لتقييم الاحتياجات من المعلومات، لرسم استراتيجيات المعلومات وتطوير نظم المعلومات، وإدارة موارد المعلومات، وتعزيز خدمات المعلومات.

ثم استغرقت فرقة العمل نظرة ناقدة على عمليات الخدمة بمكتبة ومركز الحوسبة، استكشاف الهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية، ونماذج الخدمة. وبناء على هذا التحليل، وأقترح الهيكل التنظيمي خدمة المعلومات الجديدة للجامعة، والتي تضم خمسة أقسام هي:

(انظر الشكل 1) مقترح الهيكل التنظيمي الجديد.



في إطار الهيكل التنظيمي الجديد:

- شعبة إدارة المجموعة تكون مسؤولة عن إدارة المكتبة وكذلك اقتناء وفهرسة المجموعات المكتبية.
- شعبة التعزيز التشاور والتداول والخدمات المرجعية، والدعم التقني، والأنشطة التعليمية، مسؤولة عن التعاون مع الشركاء خارج الحرم الجامعي. The System Development Division would be responsible for developing and evaluating a variety of information systems.
- شعبة تطوير النظام مسؤولة عن تطوير وتقييم مجموعات متنوعة من نظم المعلومات.
- The Media Services Division would undertake planning, managing, and promoting campuswide media services. شعبة الخدمات الإعلامية مسؤولة عن القيام بتخطيط وإدارة وتعزيز الخدمات الإعلامية
- شعبة شبكة الانترنت مسؤولة عن تخطيط وصيانة وتعزيز تطبيقات الشبكة الانترنت.

على الرغم من أن هذا المشروع يحظى بدعم كامل من الإدارة العليا في YZU، إلا أن فريق العمل لا يزال يواجه بعض العقبات، ونشأت بعض المقاومة أثناء عملية إعادة هيكلة جذرية. وتشمل هذه المشاكل:

(1) القيود التي وضعتها الأنظمة الحكومية: حيث وفقا للوائح التعليم العالي الحالية في تايوان وتلزم كل جامعة بأن يكون بها مكتبة وتكون جزء من الهيكل التنظيمي للجامعة، وفي الهندرة يتم دمج المكتبة ومركز الحوسبة إلى منظمة متكاملة، والقضاء أساسا على اسم "مكتبة" من الهيكل التنظيمي للجامعة، على الرغم من أن الخدمات لا تزال موجودة.

(2) سوء الفهم من قبل وحدات داخل الحرم الجامعي الأخرى: مثل الوحدات الإدارية والأكاديمية داخل الحرم الجامعي الأخرى ليس لديها صورة واضحة عن إعادة الهيكلة المقترحة. مع سوء فهم ولشك حول خطوط السلطة وتخصيص الموارد في المستقبل، بالإضافة إلى الشائعات المنتشرة في أرجاء الحرم الجامعي، مع وجود المزيد من المقاومة لإتمام عملية الهندرة.

(3) تناقضات وأوجه القصور في الممارسة المهنية لدى بعض العاملين: فالحدود التقليدية بين المكتبة و مركز الحاسب الآلي فهناك فجوة معرفية مع اختلاف المهارات في الممارسة المهنية لا تزال واسعة. بالإضافة إلى ذلك، لكلا الفريقين، شمله مشروع إعادة هندسة مما أدى إلى التغيرات في محتوى العمل والأمن الوظيفي. وهذه التغيرات ساعدت في زيادة التوتر وتعميق القطيعة بين المكتبة ومركز الحاسب الآلي. وأصبح

مساعدة هاتين المجموعتين من المهنيين العمل معا بنجاح مهمة ذات أولوية عالية.

(4) الممارسات التقليدية من المستخدمين للمعلومات: ينبغي وضع المكتبة المعاصرة بأنها "مركز المعلومات"، ولكن لا تزال تعتبر أنها بالنسبة للجزء الأكبر مكان "اعتصام وقراءة" من قبل غالبية المستخدمين. ويعد تغيير الممارسة من استخدام مكتبة كان عقبة حاسمة أخرى لفرقة العمل للتغلب عليه.

المشاكل المذكورة لم تخلق صعوبات في تنفيذ التغيرات التنظيمية. لكن التحليلات كانت للتأكد من صلاحيتها بقوة مفهوم إعادة الهيكلة وأعطت الإدارة العليا الدعم الكامل. وبناء على ذلك، قررت فرقة عمل لاستثمار مدة سنة أخرى لتخفيف نهجها.

(3) التغيير التكنولوجي (أغسطس 1995 حتى الوقت الحاضر)

بعد استعراض التقدم في المرحلتين الأولى والثانية، قررت فرقة العمل أن التغيير الجذري ثورة من نوع قد لا يكون مناسباً لجامعة YZU لأن مثل هذا التغيير على نطاق

واسع من شأنه أن يهدد المعتقدات موجودة لدى الناس وأنماط سلوك نحو خدمات المعلومات، فقررت فرقة العمل: التخلي عن النهج الراديكالي للتغيير لصالح نهج أكثر تحفظاً وفي الوقت نفسه، وضعت حلول لجميع المشاكل السابقة.

ابتداءً من شهر أغسطس من عام 1995، كانت المكتبة ومركز الحاسب الآلي كل من القادة الجدد في مكان، وأنشئ مكتب خدمات المعلومات رسمياً باسم وحدة إدارية في الحرم الجامعي. بعد شهرين، وفقاً للخطة، بدأت المنظمتين أعلاه إلى "دمج تقريباً". التكامل الظاهري يعني أن مجالات العمل والتكاليف، من دون تغيير في الهيكل التنظيمي الأصلي. وقد تم نقل مكتب المساعدة في مركز الحاسب الآلي لتتحد مع الخدمات المرجعية في المكتبة. و تم نقل موظفي منظومة المكتبة لقسم تطوير النظام في مركز الحاسب الآلي. والخدمات السمعية البصرية المقدمة من قبل المكتبة أيضاً اندمجت مع خدمات الاتصالات والشبكات لتصبح وحدة الخدمات الإعلامية المتكاملة.

وقد كان هذا التكامل الظاهري تغييراً كبيراً للموظفين من كل من المكتبة ومركز الحاسب الآلي ويعني تغيير جذري في بيئة عملهم، وشركائها، والمحتوى وظائفهم، وحتى ثقافتهم المهنية.

بعد ما يقرب من سنة واحدة قد مرت، ومعظم الموظفين لا تزال تشارك في التكيف مع نوع جديد من الخدمات وبيئة العمل. وتوضح هذه الظاهرة أن أي نوع من التغيير التنظيمي يحتاج إلى وقت زراعة، وهي فترة للمعنيين لتعويض النقص معارفهم ومهاراتهم وتصبح مريحة مع بيئة عملهم. وبالتالي فمن الضروري أن أداء وظائفهم لا يجب تقييمها قبل الأوان.

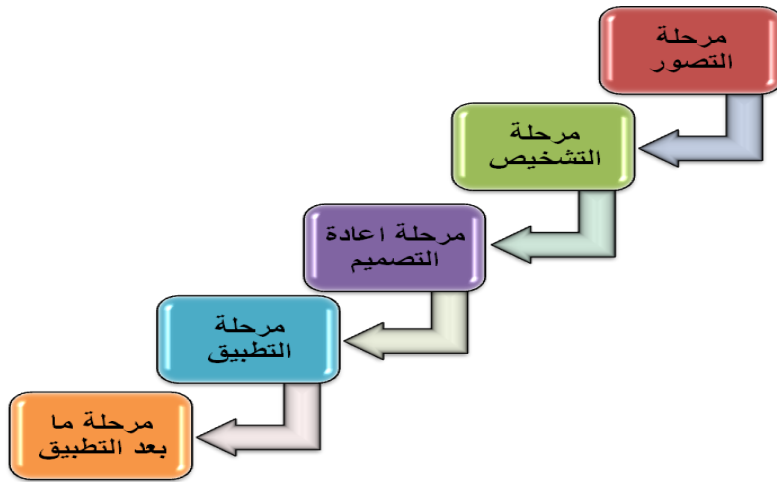
في أغسطس عام 1996، بعد أربع سنوات من المناقشات العامة والاجتماعات، تم رسمياً تغيير اسم المكتبة ومركز الحاسب الآلي إلى المكتبة وخدمات المعلومات (LIS). أصبح مدير مركز الحاسب الآلي عميد LIS، وأصبح مدير المكتبة نائب عميد LIS. وموظفي المكتبة ومركز الحاسب الآلي تم الآن دمج بالكامل بينهم. تضم LIS الآن أربعة أقسام، وهي: إدارة مجموعة والترويج والاستشارات وتنمية النظام، والشبكات والخدمات وLIS في جامعة YZU هي الحالة الأولى من إعادة هندسة منظمة لخدمة المعلومات في جامعة بتايوان (ربما حتى في آسيا). وهدف LIS على المدى القصير هو إقامة نظام تقييم الأداء لتقييم جودة الخدمة بدقة للمنظمة الجديدة وأدائها المتكامل. والهدف على

المدى الطويل هو تنفيذ المهمة بدقة التنظيمية المطلوبة. أما بالنسبة للمستقبل، فهي الحفاظ على مرونة التنظيم سيكون المفتاح لزيادة التطوير.

فيما سبق تم عرض تجارب لبعض الجامعات المطبقة لنظام الهندرة وكيفية الاستفادة منه في الجامعات المصرية ، لذا تعرض الباحثة تصورها المقترح لتطبيق الهندرة بالجامعات المصرية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة.

تصور مقترح لتطبيق الهندرة بالجامعات المصرية:

يعتمد نجاح الهندرة في إحداث تطوير ملموس بالمنظمات بشكل أساسي على منهجية تطبيقها، لذا تقترح الباحثة تصور لإدارة جامعات المصرية وذلك من خلال خمس محاور هي :



1- مرحلة التصور:

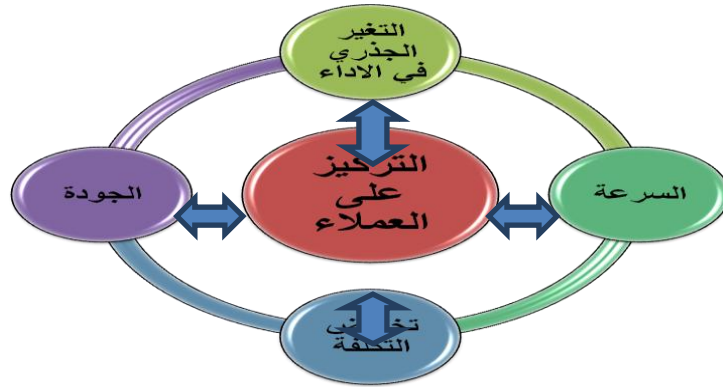
وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات التالية:

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير التنظيمي بإدارات الجامعة.
 - اقتناع القيادات العليا بإدارة الجامعات بأسلوب الهندرة وبفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي بالجامعات ككل.
 - تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.
 - إعداد الجدول الزمني لتطبيق الهندرة بجميع إدارات الجامعة.
 - تحديد رسالة الجامعات في ضوء الهندرة.
 - تحديد أهداف الجامعات في ضوء الهندرة.
- ويمكن تحديد رسالة وأهداف الجامعات في ضوء الهندرة كالاتي:
- رسالة الجامعات في ضوء الهندرة:

▪ خدمة الفرد والمجتمع وتنمية شخصية الطالب ومعاونة مؤسسات المجتمع المختلفة على حل المشكلات من خلال الدراسة والبحوث، والحفاظ على التراث الثقافي وحماية الهوية المصرية والقيم الثقافية، واعتبار أن المهمة الرئيسية للجامعة هي التعلم مدى الحياة .

• أهداف الجامعات في ضوء الهندرة:

تنبع أهداف التصور المقترح من خلال أهداف تطبيق الهندرة بجامعات المصرية وهي كما بالشكل الآتي:



1- التركيز على العملاء (الطلاب والمجتمع)

2- التغيير الجذري في الأداء.

3- السرعة في التطبيق

4- تخفيض التكلفة.

5- الجودة في أداء العمليات.

2- مرحلة التشخيص:

وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات التالية:

- تحديد ووصف العمليات الإدارية بكل إدارة بالجامعة.
- التحليل الكمي للعمليات الإدارية .
- تحليل العلاقات السببية بين الإدارات داخل الجامعة.
- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة بكل الإدارات الجامعية.
- التعرف على أحدث وسائل التقنية والنماذج الناجحة في تطبيق الهندرة بكل الإدارة الجامعية.
- تحديد متطلبات تطبيق الهندرة بإدارات الجامعة.
- تحديد فريق الهندرة .

ويمكن تحديد متطلبات تطبيق الهندرة بإدارات الجامعة وهي :

- 1- أن تكون الجامعة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة.
- 2- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال الهندرة الإدارية، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية .
- 3- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.
- 4- التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة
- 5- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم
- 6- ضرورة دعم الإدارة العليا .
- 7- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية .
- 8- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات .

ويمكن تحديد فريق الهندرة :

يقع العبء الأكبر والدور الفعلي لتطبيق الهندرة على أعضاء هذا الفريق الذين يتعين عليهم تقديم الأفكار والخطط المتعلقة بالهندرة، ثم تحويلها إلى واقع عملي فيما بعد. وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد هم الذين يقومون فعلياً بتجديد وابتكار نظم العمل. فريق الهندرة يحتاج إلى أعضاء من داخل الجامعة وأعضاء من خارج الجامعة:

أولاً أعضاء فريق الهندرة من داخل الجامعة :

ويكون هؤلاء الأعضاء من داخل التنظيم الجامعي لفهم وإدراك النظم المطلوب تغييرها، ولذا فإنه يجب اختيار أعضاء لديهم خبرة طويلة بما يكفي لاكتشاف جذور القصور ولكن ليست طويلة لدرجة تعودهم واقتناعهم الكامل بجدوى النظم القديمة وتمرسهم على التسليم غير المنطقي بالمستويات القياسية الثابتة لأداء العمل. وكذلك يجب أن يتمتع هؤلاء الأعضاء بالقدرة على التفكير المستقل، ليتمكنوا من الالتفاف حول القواعد القديمة الراسخة أو اختراقها. وباختصار فإن الأفراد الذين يتم اختيارهم لعضوية

الفريق يجب أن يكونوا من بين أفضل الكفاءات المبدعة والمتفوقة. وتلي خاصية الدراية في الأهمية التحلي بالمصداقية، إذ يجب أن يكون تأكيدهم لجدوى وفعالية نظم العمل الجديدة جديراً بالمصداقية العملية من قبل الموظفين الآخرين، نظراً لأنه تقع على عاتقهم مهمة إقناع بقية أعضاء التنظيم بجدوى التغييرات الجديدة المصاحبة لهندره نظم العمل. ولا يستطيع هؤلاء الأعضاء من الداخل القيام بمفردهم بالهندره. لأن منظورهم الداخلي قد يكون محدوداً ومحصوراً في جزء واحد فقط من عملية هندره نظم العمل.

ثانياً أعضاء فريق الهندره من خارج الجامعة : يتطلب تغيير النظم القديمة دائماً عناصر معارضة، وهم الأعضاء القادمون من الخارج. ونظراً لأن الأعضاء الخارجيين لا ينتمون إلى العملية المراد هندرتها، فإنه تتوفر لديهم درجة عالية من الموضوعية والحياد. كما أنهم لا يتهيبون من طرح أي سؤال على أي جهة ولا يترددون في اقتحام الافتراضات والأفكار الراسخة لفتح الأذهان على رؤى جديدة للعالم المحيط بها. ويجب أن يتميز الأعضاء الخارجيون بقدرة عالية على الاستماع الجيد وتبادل الاتصالات، إضافة إلى تفتح الذهن وسرعة الدراسة والبحث والتقييم، لأن مهمتهم تتطلب الإحاطة بقدر كبير من المعلومات خلال وقت ضيق ومحدد.

ولا يوجد رئيس رسمي لفريق الهندره، ولكن يعتبر وجود رئيس للفريق عاملاً مساعداً. ويتم أحياناً تعيين هذا الرئيس من قبل صاحب العملية PROCESS OWNERS ، بينما يجري ترشيحه من قبل أعضاء الفريق. مهام قائد الهندره: والذي يكون أحد الأعضاء من الداخل أو الخارج بالعمل كمنسق لأنشطة الفريق، مثل: القيام بإعداد جداول أعمال الاجتماعات، إيجاد المكان المناسب لمقابلة أعضاء فريق العمل، مساعدة الفريق على الالتزام بمنهج عمل موحد وتفادي الخلافات. والإشراف على الشؤون الإدارية المتعلقة بأعضاء الفريق، مثل جدولة العمل والإجازات. ولكن تظل مهمة هذا الرئيس الأساسية القيام بدوره كغيره من أعضاء الفريق الآخرين.

3- مرحلة إعادة التصميم:

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين هما:

- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة بكل إدارة.
- إعادة هيكلة الجانب البشري بالجامعة.

أولاً دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة بكل إدارة:

يتم تنفيذ عملية الهندرة في إطار الخطوات التالية:

- 1- تصميم نموذج توثيق العمليات الإدارية.
- 2- تحديد الدائرة أو الدوائر المعنية بالعملية والأشخاص داخل هذه الدوائر أو خارجها.
- 3- مراسلة المعنيين بالعملية للاجتماع بهم وتحديد المكان والزمان للاجتماع
- 4- عرض الفكرة والهدف الرئيس من عملية الهندرة ومراجعة توثيق العملية المطلوب هندرتها معهم لتأكيد الخطوات التي تمر بها العملية قبل الهندرة.
- 5- رسم العمليات وخطوات كل عملية باستخدام برامج الرسومات التوضيحية
- 6- الطلب من الجهات المستفيدة تقديم رؤيتهم لتطوير العملية وتحسينها.
- 7- توثيق محضر الاجتماع
- 8- دراسة رؤية الدائرة ووضع الرؤية المقترحة للعملية في ضوء :
 - أ. وضع أهداف جديدة ومقاييس أداء
 - ب. إكمال عملية إعادة التصميم بإحدى الطرق التالية:
 - أ. إعادة التصميم المنهج:
 1. حذف
 2. تبسيط
 3. دمج
 - ii. البداية من الصفر بطريقة جديدة كلياً
 1. كيف تكون العملية مثالية؟
 2. إذا فكرت بالقيام بهذه العملية من جديد كيف ستكون؟
 - ت. معرفة احتياجات العملية الجديدة (تغيرات في النظام ، برامج الحاسب الآلي ، متطلبات مالية ، متطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية)
 - ث. مراعاة عدم حدوث تناقضات بين العمليات بعد إجراء التحسينات عليها سواء علي صعيد الأنظمة أو المهام الوظيفية .
- 9- الاجتماع ثانية مع المستفيدين وعرض العملية بعد هندرتها والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم.
- 10- توثيق محضر الاجتماع
- 11- اجتماع الفريق وعمل التحسينات بصورتها النهائية وإطلاع المعنيين عليها.

ويمكن تصور إعادة هيكلة الجانب البشري بالجامعة من خلال¹ :

(1) الإدارة الجامعية:

ينبغي على المؤسسات الجامعية أن تأخذ بأساليب إدارية تتسم ببعد النظر وتلبي بيئاتها الخاصة ويجب أن يتحلى المسئولون عن إدارة التعليم الجامعي بروح التجاوب والكفاءة وأن يكونوا قادرين على القيام بعمليات تقييم منتظم لمدى فعالية الإجراءات واللوائح الإدارية .
وتطوير الإدارة الجامعية وتطبيق نظم الإدارة الحديثة والتي تقوم أساساً على القيادة والالتزام وتفويض السلطة والمحاسبية والتأكيد على الاستغلال الإداري للجامعة .

(2) أعضاء هيئة التدريس:

- يجب تنمية أعضاء هيئة التدريس على نحو يعينهم على الاضطلاع بما يتوقع منهم من أدوار ومسئوليات ، وفي الغالب يتم ذلك من خلال إتباع الآتي :
- العمل على تنمية المهارات الفكرية والإبداعية والإبتكارية لعضو هيئة التدريس الناشئ حتى يصبحوا منتجين وموظفين للمعرفة .
 - الاهتمام بإعداد عضو هيئة التدريس تربوياً وبحثياً كصاحب مهنة رفيعة المستوى ودعّمه مادياً وأدبياً وتمكينه من أداء أدواره في جو من الأمن وفي إطار من الحرية الأكاديمية المسنولة .
 - ربط عضو هيئة التدريس بالتقدم العلمي في العالم الخارجي وربط تعليمه بمدى تفاعله وإنتاجه وتعاونه مع الجهات .
 - تطوير نظام لتفرغ أعضاء هيئة التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجالات اختصاصاتهم، ووضع الضوابط الكفيلة بضمان الجودة، واستثمار ناتج تلك البحوث في استخدامات أكاديمية وتطبيقات عملية تفيد المجتمع وسوق العمل
 - ربط المناهج التعليمية بمتطلبات مؤسسات العمل والإنتاج .
 - توجيه البرامج وطرق التدريس لاحتياجات سوق العمل وآلياته.
 - توفير نظم وآليات في الجامعات لرصد التحولات في احتياجات المجتمع والاستجابة لاحتياجات سوق هذا المجتمع .

(3) الطالب الجامعي:

¹ - تم الرجوع الي يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : مرجع سابق ، ص:ص 365:369 .

في ظل المتغيرات العالمية، يجب إن يكتسب الطالب مجموعة من الصفات التي تتيح له مواجهة هذه المتغيرات مثل :

- القدرة على تحليل المواقف المعقدة .
- اكتساب الاستقلالية والقدرة على الإبداع .
- اكتساب روح المسؤولية والمشاركة في تنمية مجتمعه .
- اكتساب المهارات اللازمة للتطبيقات التكنولوجية (الإنترنت ، البريد الإلكتروني) .
- اكتساب كيفية التعلم الذاتي .

4) الدراسات العليا الجامعية:

في ظل التغيرات العالمية ، ينبغي تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي وترشيد استغلال الإمكانيات البحثية وذلك عن طريق :-

- الاهتمام بأساليب الدراسات العليا والأبحاث باستخدام التقنيات المتطورة من نظم الحاسبات المتقدمة ، وشبكات الإنترنت والمحاكيات واستضافة كبار العلماء في المجالات المتخصصة وتوثيق العلاقة بين الجامعات العالمية .
 - إدخال الوسائل الحديثة في تدريس مقررات الدراسات العليا وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة .
 - زيادة الاحتكاك مع الجامعات الأجنبية المتقدمة وتشجيع الإشراف المشترك .
- 4- مرحلة التطبيق: يتم التطبيق الفعلي من خلال عدة خطوات هي:

لا بد من التأكد بداية أنه ليس هناك نمطاً واحداً لإعادة البناء، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة" ، إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الإدارة الجامعية ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية ، والمواد التي تخصصها الجامعة لهذه العملية. ويتضمن الآتي:

1. اختيار الأسلوب الذي سيتم بواسطته إعادة الهندسة.
2. تحديد دقيق لأهداف العملية.
3. اختيار وإيجاز أدوات إعادة الهندسة.
4. تحليل الأسلوب الحالي، قد يستخدم هذا التحليل الأسئلة التالية؛ ماذا، كيف، متى، أين، لماذا.
5. تحليل المشاكل والقضايا..

6. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي اختفاء خطوط التجمع .
7. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار.
8. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار لانتهاء جميع العمليات السابقة).
9. يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات الطلاب المختلفة.
10. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول " المتخصصين".
11. تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية .
12. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل الجامعة.
13. يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل الجامعة التي تستخدم إعادة البناء.

5- مرحلة ما بعد التطبيق:

وتتضمن هذه المرحلة التعرف على:

1/ عوامل نجاح الهندرة .

2/ شكل المنظمة بعد هندرتها.

أولاً عوامل نجاح الهندرة:

يتطلب تطبيق مفهوم الهندرة مجموعة من العناصر و العوامل و تشمل:

1. أن تكون الجامعة قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
2. ان تكون هناك حاجة ملحة و قناعة تامة من قبل الإدارة على تطبيق إدارة الهندرة .
3. ضرورة وجود الدعم من الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى والدنيا .
4. ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة و كوارر بشرية جديدة ذات مهارات و قدرات عالية.
5. ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات لغايات إرضاء الطلاب من خلال نوع الخدمة المقدمة لهم.

6. التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الطلاب .
 7. التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.
 8. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد للتعرف على جميع التغيرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية .
 9. محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير في مفهوم الهندرة من خلال توعية الأفراد إلى الفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق هذا المفهوم.
 10. الأهداف يجب أن تكون عملية وواضحة وتخضع للمراجعة في حالة عدم أنجاز المستهدف.
 11. تشجيع الإدارة العليا العاملين على الابتكار والانجاز وإبداع أفكار جديدة بسرعة وتعمل على تطبيقها .
- ثانياً شكل المنظمة بعد هندرتها:
- بما إن الهندرة هي عملية هدم لما هو كائن و إعادة البناء وفق لأسس تنظيمية، فلامح هذه المنظمة لابد وأن تتغير ويمكن أن يكون الشكل الجديد للمنظمة يتمثل في :
1. تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة و المختصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال وتوفير الجهود والتكاليف وتجنب الغموض في تقديم الأعمال عن طريق تحول هذه الوحدات التنظيمية إلى فرق للعمليات.
 2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول و بسيطة الإجراءات فالمسؤولية تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي هذا يؤدي إلى تعاون الأفراد و تضافر الجهود وتنمية روح الجماعة.
 3. يتحول عمل الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل فالهندرة تتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع و المبادرة،حيث تقوم الإدارة بتكليف فريق العمل بمسؤولية تنفيذ عمليات كاملة و تفوض الصلاحيات الأزمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ العمل.

4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسب لهم.
 5. تتحول معايير الترقية ففي الهندسة تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناءً على قدرة الموظف .
 6. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فالهندسة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة و ذلك من خلال الترسيع في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء و ليس للرؤساء .
 7. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي عندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالواجبات و المهام فان عملية اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك توكل لفريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ القرارات فالهندسة تقوم بإلغاء المسؤوليات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط .
 8. يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.
 9. يتحول المدراء من المشرفين الى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة .
- وختاماً توصي الباحثة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعات المصرية وبداية تطبيقها للنهوض بترتيب الجامعات المصرية عربياً وعالمياً.

المراجع

أولا القرآن الكريم:

(1) سورة الأنفال ، الآية 53.

ثانيا الكتب والمجلات العربية:

(2) أبو سمرة ، محمود، زيدان، عفيف ، العباسي، عمر (2005م): "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 45 .

(3) أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري (2003): لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، بتاريخ

<http://shamela.ws/index.php/book/1687> 2014/7/20

(4) أحمد الكردي (2010)، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث منشور، تاريخ الاطلاع 2013/4/14.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics>

(5) أحمد ماهر (2013): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط.8

(6) ثابت عبد الرحمان إدريس (2002) : المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

(7) جابر عبد الحميد، أحمد خيرى كاظم (2002): مناهج البحث والتربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة.

(8) حسين حريم (2004) : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

(9) جوزيف كيلادا، ترجمة سرور على إبراهيم (2004): تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض.

(10) خضير كاظم حمود الفريجات (2002م) السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.

(11) دافيدس ويلسون ،ترجمة تحية السيد عمارة (1999) : استراتيجيه التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2 .

12) راشد محمد الحمالي، سعد مرزوق العتيبي(2004): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندره) في القطاع العام عوامل النجاح الرئيسية، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ، 26-28 ربيع أول 1425هـ الموافق 15-17 مايو ، تاريخ الاطلاع2013/2/25، ورقة عمل الاولى الهندره_

<http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents/2 pdf>

13) رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح (2010): التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي فيالمنظمات الحديثة،جامعة البليدة، الجزائر12-13مايو، ص2 ، بتاريخ 2014/2/15رحيم

<http://www.google.com.eg/url>

14) سيلان جبران العبيدي (2009): ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت6 - 10 ديسمبر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، بتاريخ 2014/7/14

<http://www.google.com.eg/url?sa>

15) عبد العزيز احمد داود (2014): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

16) علي السلمي(2001): تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

17) عمر وصفي عقيلي (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

18) فاروق السيد عثمان(2000) : قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة.

19) فاروق محمد فهمي (2009): المنظومية والهندره في إعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، ص15 ، تاريخ الاطلاع 2014/5/28

<http://www.satlcentral.com/Arabic-materials/document/handara>

(20) فهد بن صالح السلطان(2001) : إعادة هندسة نظم العمل (BPR) : النظرية والتطبيق، المؤتمر العربي الثاني، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، خلال الفترة 6-8 نوفمبر، تاريخ الاطلاع 2014/04/29،

<http://www.google.com.eg/url?UNPAN006117.pdf>

(21) قيس المؤمن وحسين حريم(1997): التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

(22) مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب الفيروزآبادي (2005): القاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بتاريخ 2014/7/20
<http://shamela.ws/index.php/book/7283>

(23) محمد قاسم القيروتي (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن.
(24) محمد قاسم القيروتي (2003): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

(25) محمد بن يوسف النمران العطيات (2006) : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن.

(26) مصطفى محمود أبو بكر(2001): دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

(27) ممدوح عبد العزيز رفاعي (2006): إعادة هندسة العمليات ، جامعة عين شمس، القاهرة.

(28) ميشيل ارمسترونج (2003): المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع.

(29) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

(30) يوسف عبد المعطي مصطفى (2010) : الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة ،ط3.

ثالثا المراجع الأجنبية :

- 31) Bernard Barnes(2004); Kurt Lewin and the Planned Approach to Change:A Re-appraisal, Journal of Management Studies, Blackwell ,Publishing, USA. September
- 32) Chaucer Chaoyun Liang, Frank Cheng, and Eunice Hsaio-Hui Wang(1998): Reengineering University Information Services: Yuan Ze University's Experience, CAUSE/EFFECT journal, Volume 21 Number 4, <https://net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem98/cem9848.htm>
- 33) D.K.Allen and N.Fifield (1999): Re-engineering change in higher education, Information Research ,Vol 4, No3, U.K,February. <http://informationr.net/ir/4-3/paper56.html>
- 34) Herbert F. W. Stahlke and James M. Nyce(1996):Reengineering Higher Education Reinventing Teaching and: Learning ,CAUSE/EFFECT,USA, Volume 19, Number 4, Winter, <http://net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem96/cem9649.htm> l.
- 35) KAHIROLMOHDSALLEH &NOR LISA SULAIMAN(2012) BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN MALAYSIANHIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, International Journal of Business Management &Research, Vol. 2 Issue 3 Sep, http://www.academia.edu/4035286/Business_Process_Reengineering_in_Malaysia_Higher_Learning_Institutions_IJBMR_Kahirol_Mohd_Salleh
- 36) Matt Barnard, Naomi Stoll(2010) Organizational Change Management. National Centre for Social Research, Bristol Institute of Public Affairs, University of Bristol, UK, www.cubec.org.uk, October.
- 37) Michael Hammer and James A. Champy (1993); Reengineering the Corporation Harper Business, New York.
- 38)Thomas G. Cummings ,Christopher G. Worley (2008): Organization Development & Change , South-Western Cengage Learning, USA.

رابعاً مواقع الانترنت:

(39) موقع منظمة اليونسكو -

2014/8/19 بتاريخ <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225654a.pdf>

<http://www.unesco.org/new/ar/education/worldide/education-regions/arab-states/egypt>

(40) موقع جامعة يوان زي http://www.yzu.edu.tw/index_en.html

ملخص الدراسة باللغة العربية

يعد التدهور الحادث في مستوى بعض الجامعات المصرية حيث لم تحصل جامعة مصرية واحدة على مكان في قائمة ترتيب أفضل 300 جامعة على مستوى العالم لعام 2014م على الرغم من حصول ثلاث جامعات سعودية على هذا الترتيب وعلى الرغم من حدائتهم من حيث النشأة بالمقارنة مع جامعة: القاهرة والإسكندرية وعين شمس وأسيوط، وتدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة. وعدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.

لذا تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات المصرية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل التغيير التنظيمي.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع التغيير التنظيمي وطبيعة إعادة هندسة العمليات، وتم عرض تجارب الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وماليزيا وتايوان للاستفادة في وضع التصور المقترح لتطبيق الهندرة بالجامعات المصرية.

• وقد اشتمل التصور المقترح خمس محاور لتطبيق الهندرة بالجامعات المصرية وهي: مرحلة التصور، ومرحلة التشخيص، ومرحلة إعادة التصميم، ومرحلة التطبيق، ومرحلة ما بعد التطبيق .

وقد أوصت الباحثة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعات المصرية وبداية تطبيقها للنهوض بترتيب الجامعات المصرية عربياً وعالمياً .

summary

The deterioration of the incident in the level of some Egyptian universities, where did you get Egyptian university and one place in the list of the order of the top 300 universities in the world for the year 2014, although for three Saudi universities on this arrangement and although Hadiths in terms of origination, compared with the University: Cairo and Alexandria , Ain Shams and Assiut, and the low level of educational product with intense competition in the global labor markets, which necessitates the need to manage change root and continuing as an urgent priority for the survival and continuity and Almnaysh .uadm achieve mutations desired performance through the application of TQM so, there is an urgent need to work Reengineering management .

Therefore, the study aims to shed light on different aspects of the method of Business Process Reengineering (Reengineering) in terms of the concept, and the mechanism of the application and the benefits it brings, and the statement of the importance of and the need for the Egyptian universities as institutions Academy of applying the method of Reengineering, and provide depicting a proposal for applying the method of re-engineering as one of the entrances of organizational change .

The researcher followed the descriptive analytical method to describe the statement and the reality of organizational change and Process reengineering, was presented the experiences of the United States, England, Malaysia and Taiwan to take advantage in the development of the proposed scenario for the application of Reengineering the Egyptian universities .

visualization has included the proposed five axes to apply •

Reengineering Egyptian universities: the concept stage, and the stage of diagnosis, and re-design stage, and the stage of the application, and post-application

The researcher recommended the need to disseminate and promote the concept of Business Process Reengineering for workers in the Egyptian universities and the beginning of its application for the advancement of the order of Egyptian universities regionally and globally.