

آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم

إعداد

غدي رجائي عبد المنعم أحمد

المدرس المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

د / عيبر أحمد محمد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د / يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية والمشرف على قسمي
الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المقارنة
كلية التربية - جامعة الفيوم

المقدمة:

بعد العنصر البشري في أي جامعة على مختلف مستوياتها الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها، ومن ثم ينبغي على الإدارة حسن تنمية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسئولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي، وبذلك تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كافة المجالات كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي وتحقيق القدرة التنافسية للجامعة والمحافظة على استمرارها وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة.

ولقد أصبح تغيير الجامعة ضرورة ملحة لأنها تعد الوحدة الأساسية للتغيير التربوي، إذ تعد الجامعة المسؤولة عن التغيير والتحديث والتجديد الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر الذي تمثل فيه الحركة والسرعة العامل الأساسي للتفوق، وبالتالي أصبح المهم ليس فقط الوصول إلى خط النهاية، ولكن الأهم هو من يصل قبل الآخرين لأن الكل يتنافس على المقدمة.

ونتيجة لهذه المعطيات فقد أثّرت عدة تساؤلات من قبل القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعة حول قدرة الآليات الإدارية الحالية (من تصميم الهيكل التنظيمي، والقدرات التكنولوجية للمعلومات، وكفاءة الأداء) على التعامل مع مستجدات العصر وظروفه وتوقعات المجتمع وسوق العمل، وظهرت مطالب بإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية السائدة من أجل الوصول إلى معدلات عالية من مستوى الأداء، مما أدى إلى قبول الدعوة إلى تبني فكرة وأسلوب الهندسة الإدارية (إعادة هندسة العمليات الإدارية) التي تعتمد على التغيير الجذري وإعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية والتعليمية بالجامعة من أجل النهوض بالأداء الإداري للموارد البشرية بالجامعة لمواكبة تطورات العصر.

ومع أهمية الموارد البشرية، فهي لا تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية تعرف كيف توظف العنصر الكفاء وتحافظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعاليتها باعتماد سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لما في ذلك من مردود على أداء الجامعة وهو ما يشير إلى ضرورة إحداث تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية بالجامعة من أجل النهوض بهذه الإدارة وبالأداء الإداري للموارد البشرية وهو ما يهدف إليه البحث في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية عامة العديد من المشكلات التي تتعلق بأداء وظائفها الأساسية في التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن مظاهر التأخر الإداري في الجامعة المصرية عجز التنظيم الإداري عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الجامعة إلى سياسات، وعدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة، بالإضافة إلى تضخم الجهاز الإداري، وتعدد مستويات التنظيم، وسيطرة المديرين على العمل الإداري، وضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط ومقترحات التطوير، والقصور في تأهيل العاملين من الناحية الإدارية، والاهتمام بالتخطيط شكلا دون الموضوع، وجمود

العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها مما ينعكس على مهارات الأفراد (غدي رجائي عبد المنعم أحمد، ٢٠١٣، ١٠٩)

وباستقراء الدراسة الذاتية لإدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم تبين وجود مجموعة من أوجه القصور يعاني منها الواقع الراهن للموارد البشرية بجامعة الفيوم والتي من أهمها (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١١٩-١٢٩):

- ١- ضعف الاستفادة من نتائج تقييم العملية التعليمية.
- ٢- الروتين والتعقيد الإداري.
- ٣- الاعتقاد بأن التخطيط للموارد البشرية هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.
- ٤- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط للموارد البشرية.
- ٥- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.
- ٦- الاعتقاد السائد بأن التخطيط لإدارة الموارد البشرية هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط لا يتدخل فيه العاملون.
- ٧- قلة التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.
- ٨- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ٩- ضيق الوقت بحيث يتحول انشغال مدير وموظفو إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية الخاصة بنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها، دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

مما يدعو إلى محاولة تغيير هذا الواقع ومحاولة عمل تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم، وهذا ما يهدف إليه البحث.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

١. ما ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بالجامعات؟

٢. ما الآليات المقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بالجامعات.

٢. وضع مجموعة من الآليات المقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم.

أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

١. أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في الجامعة ، و لذلك لابد من إحداث التغيير في هيكل هذه الإدارة بالجامعة، والتحول من الإدارة التقليدية القائمة على التمسك باللوائح والقوانين وتنفيذ الأوامر إلى الإدارة القادرة على الإبداع والابتكار وصنع واتخاذ القرار.

٢. البحث يفيد في تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقوة، ومحاولة التغلب على نقاط الضعف ووضع حلول مقترحة لها.

٣. بناء وعي فردي وجماعي بين جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بأهمية وأهداف وعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٤. يسهم هذا البحث في وضع مقترحات وآليات لتحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على التعرف على الإطار النظري لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بالجامعات، والاستفادة من هذا المدخل في تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم من خلال وضع آليات ومقترحات للتطوير.

منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، ووصف مفاهيم وأهداف وأهمية ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بالجامعات.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث.

١- دراسة نادية مراد يوسف، بعنوان (درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات) (نادية مراد يوسف، ٢٠١٠)، وهدفت الدراسة إلى قياس درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف مفاهيم وأهداف وخطوات أسلوب الهندسة الإدارية، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري.

٢- دراسة أحمد عبد المجيد محمد، بعنوان (أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة")، (أحمد عبد المجيد محمد، ٢٠١١)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب الجامعي بالجامعة الإسلامية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية والتي من شأنها تصحيح المسار، والتعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها الارتقاء بأداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية.

٣- دراسة هشام سيد عباس، بعنوان (تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة) (هشام سيد عباس، ٢٠١٢)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسة وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتنمية المهنية، وتقويم الأداء، بالإضافة إلى التعرف على الإطار النظري لإعادة

الهندسة والاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ووصف الإطار النظري لإعادة الهندسة، ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض مصطلحات البحث.

٤- دراسة إياد علي الدجني، بعنوان (نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي)، (إياد علي الدجني، ٢٠١٣)، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم، وآلية التطبيق، والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري.

٥- دراسة تامر محمد أحمد خليل، بعنوان (الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة) (تامر محمد أحمد خليل، ٢٠١٥)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتحليل واقع إدارة هذه الموارد داخل المنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستفاد البحث من هذه الدراسة في عرض مشكلات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية ومقترحات التغلب عليها.

٦- دراسة هناء القيسي، بعنوان (درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية)، (هناء القيسي، ٢٠١٥)، وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لرؤساء أقسام كليات جامعتي بغداد والمستنصرية وكلية التربية المفتوحة،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة مصطلحات البحث.

٧- دراسة حسين وليد حسين، بعنوان (تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين " بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة") (حسين وليد حسين، ٢٠١٨)، وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي ترافق تنفيذها وتحديد سبل معالجتها، كما هدفت إلى التعرف على درجة إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري للبحث.

٨- دراسة نوفل عبد الرضا الكمري، بعنوان (إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية" دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد") (نوفل عبد الرضا الكمري، ٢٠١٨)، وهدفت الدراسة إلى رفع مستوى قدرة المنظمات السياحية والفندقية من خلال وضع خطوات تكاملية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بها من أجل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري.

خطوات السير في البحث:

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

المحور الأول: الجانب النظري:

التعرف على الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بالجامعات.

المحور الثاني: نتائج ومقترحات البحث.

- التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

- التعرف على الآليات المقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم.

المحور الأول: الجانب النظري

الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل هذه الأهداف مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظرا للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الجامعات لما له من دور كبير في استثمار الموارد المتاحة وخفض التكاليف والوقت.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في القرن العشرين، ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات: إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة التنظيمية، وإعادة الهيكلة، والهندرة (مفلح راتب الحميدي، ٢٠١٦، ٤٦).

ويعرفها جاد الرب بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٩، ٨٥).

كما يعرفها محمد حافظ بأنها: التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك باستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي والشبكات الآلية، وإعادة تصميم نظم العمل التي

تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة (محمد عبده حافظ، ٢٠١٠، ٩).

ويعرفها مازن بأنها: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية والإدارية والتخلي التام عن الإجراءات القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية من خلال الاستخدام الابتكاري لنظم دعم القرار وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء (مازن جهاد اسماعيل الشوبكي، ٢٠١٠، ٤٠).

والمتمتع للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال يلاحظ أنها كما وردت تحت عدد من المسميات، فإنها وردت أيضا تحت عدد من التعريفات تختلف اختلافا جزئيا في صياغتها، ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها، فلقد عرفها جين بريلمان Jean Brilman بأنها: "إعادة تصور وتغيير جذرية للعمليات الخاصة بالمؤسسة تسمح بتحقيق تقدم جيد في الأداء" (Jean Brilman، 2001، 257).

وعرفها Shahmandy & others بأنها: عملية تهدف إلى تحويل مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية إلى رأس مال فكري، وتوظيفه في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (Shahmandyat & others، 2012، 219).

ويعرفها حسين واخرون Hussein & others بأنها: التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا على العمليات الخاصة بالتعامل مع مواردها البشرية بهدف إشباع حاجاتهم وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم (Hussein & others، 2013، 31).

ويعرفها Noe & others بأنها: المراجعة الكاملة لكافة إجراءات إدارة الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة أعلى وبفاعلية أكبر (Noe & others، 2016، 44).

وتعرف أيضا بأنها عملية إدارية تنفذها الإدارة العليا بهدف إعادة تصميم الجوانب التنظيمية الخاصة بمواردها البشرية بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات، وبالشكل الذي يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة لمنظمتهم (حسين وليد حسين، ٢٠١٨، ٢٣٤).

ويرى أحد الباحثين أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات الموارد البشرية (، 2000, Jacques Igalens 61-69).

وباستعراض التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر الأساسية التي تشملها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية إعادة تفكير أساسية، وهذا يعني بأن المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أدائها مثل: ما الأنشطة التي تؤديها؟، وما الطريقة التي تؤدي بها؟، ولماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟
- أن إعادة هندسة العمليات هي منهجية للتغيير تقوم على كل من العمليات والتغييرات الجذرية.
- أنها تتضمن إحداث تغيير هائل وكبير وهذا يعني أن عملية إعادة الهندسة تهتم بالتغييرات المهمة في الأداء، وهذه التغييرات يمكن قياسها بطرق مختلفة منها زيادة سرعة الأداء، وتحسين جودة المنتجات التعليمية.
- إعادة الهندسة لا تقتصر على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وتغييرها فقط بل هي شمولية تتعدى إلى بعض الجوانب المختلفة من الجامعة.

ثانيا: أهداف إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالجامعات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة

والثورة التكنولوجية، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة التي تحقق أهداف الجامعة، وتأتي الهندسة الإدارية لتحقيق الأهداف التالية (نوفل عبد الرضا الكمري، ٢٠١٨، ٢٨٧):

- ١- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف الجامعة.
- ٢- التركيز على المرؤوسين: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- ٣- تحقيق السرعة: تمكين الجامعة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ٤- تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العاملين.
- ٥- التفوق على المنافسين: مساعدة الجامعة على التفوق على الجامعات المنافسة التي قد يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات وتطوير الأداء.
- ٦- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة مما يضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المقدمة.
- ٧- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة وواضحة.
- ٨- التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

٩- المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، والتركيز على الإبداع من خلال قيادة المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التغيير الإبداعي (Goetch & Davis, 2010,196.

ثالثًا: أهمية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تعتبر الهندسة الإدارية واحدة من الاتجاهات الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري، وتتبع أهميتها في الجامعات من خلال ما يحققه تطبيقها من فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، هذا بالإضافة إلى أن معظم الجامعات في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الجامعات العالمية مما يتطلب استخدامها لوسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكنها من التكيف مع متطلبات التطورات التكنولوجية (عاطف زاهر عبد الرحيم، ٢٠١١، ٤٢)، ويمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الإيجابية كما يلي (أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، ٢٠١١، ٤٩-٥١):

١- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة: تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتكاليف للعاملين، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال، وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

٢- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسئولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتممية روح الجماعة.

٣- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين: من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

٤- التشجيع على التعليم: حيث يساعد التعليم على ايجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

٥- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: تقييم أداء العاملين ومكافآتهم يكون بناء على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل.

٦- التحول في القيم والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة: حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة الجامعة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للموارد البشرية داخل الجامعة، حيث أنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على رضا العاملين بالدرجة الأولى.

٧- التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز: حيث تكون الترقية في الهندرة بناء على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه حيث أن الترقيات تعتبر تغيرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

٨- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: حيث تعمل الهندرة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.

٩- تحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين: حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.

١٠- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين: عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة، وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلا من التعقيد، ومن خلال هذا فإن دور الرؤساء المشرفين

يتحول إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

ومن خلال العرض السابق يتضح دور إعادة الهندسة في تطوير أداء الموارد البشرية بالجامعة، حيث يتسم العاملون بالجامعة بصفات متعددة أهمها: القدرة على الإبداع في العمل، واكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم، والاستقلالية في ممارسة المهام، و القيادة بدلا من الرقابة، والتوجيه بدلا من الاشراف، و التركيز على رضا العاملين، كل هذا يؤدي إلى تعاون الأفراد وتظافر الجهود وتوفير الوقت.

رابعا: عمليات تطبيق أسلوب إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة الهندسة العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية، والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل الجامعات، وعلى الرغم من اختلاف هذه المناهج من حيث إيجاز المراحل أو تفصيلها، فإنها تتفق في الأساسيات كالتشخيص، ودراسة الوضع الراهن للعمليات الحالية، والتخطيط، والتصميم الجديد للعمليات، والتطبيق، وباستقراء المساهمات المختلفة بصدد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية للجامعات المختلفة، يمكن رصد عدة عمليات أساسية لإعادة الهندسة أهمها (ممدوح مصطفى اسماعيل، ٢٠١٦، ٣١٨-٣٢٠):

العملية الأولى: التشخيص ودراسة العاملين:

تحاول الجامعة في هذه العملية دراسة الوضع الحالي لها، والتعرف على درجة رضا العاملين فيما يخص ادارة الجامعة والخدمات المقدمة، وذلك لمعرفة ما إذا كان قد حدث تحول في توقعات العاملين للوقوف على كيفية الوفاء بهذه التوقعات بما يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين.

وهنا يتم التركيز على أهم العمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات داخل الجامعة لإعادة هندستها عن طريق تحديد مجالات التغيير والتطوير وإلغاء الأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية غير الضرورية.

العملية الثانية: عملية التخطيط وإعداد خريطة للعمليات الحالية:

تتعلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها الجامعة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، يلي ذلك وضع خرائط تدفق تفصيلية توضح سير كل عملية ثم يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حده حتى يتم تحديد العمليات غير الملائمة للتعامل معها لاحقا بالحذف أو الدمج أو التعديل، ويمكن للجامعة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى بالمقارنة المرجعية، والتي تعني مقارنة أداء الجامعة بأداء أقوى المنافسين من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.

العملية الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة:

وتعتبر هذه العملية من أهم عمليات إعادة الهندسة، وعليه فقد تستغرق وقتا طويلا وتتطلب جهودا كبيرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تمت دراستها سابقا، وهذا الأمر يتطلب كفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في عدة جوانب منها: زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة، واستبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، وإلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف، وتقليل الفاقد، ورفع مستوى الجودة العملية، وتحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

وبهذا تصل الجامعة إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها، وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة تكيف هذا النموذج مع متغيرات البيئة، وبالتالي إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية، وكل ذلك حتى لا تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية، وعدم تأديتها لنفس العمل وما يسببه من حجم البيانات وتكرارها.

العملية الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات:

يساهم حسن سير العمليات السابقة إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات، والإدارة الكفاء هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها، وهو ما يتم بالاستخدام الأمثل والمحكم لكل من: تكنولوجيا المعلومات، والتفكير الابتكاري، وعند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة، فمن الأفضل طرح أكثر من بديل حتى يتحقق عدة شروط منها: أن تحقق البدائل رؤية مستقبلية لإدارة الجامعة، وأن تكون ضمن إمكانيات الجامعة، وأن تؤدي إلى قفزة تغيير هائلة، وأن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها، وأن تحقق الرضا الوظيفي، يلي ذلك المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأجودها، وحتى تتم العملية الجديدة في أحسن ظروف يتحتم على الجامعة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من أجل التأكد من الحاجة إلى تحسينات إضافية.

العملية الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة):

يتوقف نجاح التطبيق على الإنجاز المحكم للعمليات السابقة، وتمثل هذه العملية مؤشرا للنجاح، ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها: إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف للدخول الجديد، والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة، وإعادة تدريب الموظفين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء، وبطبيعة الحال قد يفقد بعض العاملين وظائفهم بعد الهدرة أو تغير مناصبهم بعد تدريبهم، وتظهر عملية المتابعة أثناء تنفيذ آلية الهدرة وذلك لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن خلال عرض العمليات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أن هذه العمليات تتطلب تغيرا في الهياكل التنظيمية لدى الجامعات، هذا التغير قد يشمل تقليل المستويات الإدارية داخل الجامعة، وتقليص حجم الموارد البشرية داخلها لإمكانية الإشراف الواسع وزيادة الكفاءة.

خامسا: عوامل نجاح إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية إلى توفر مجموعة من العوامل الأساسية، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح، ومن تلك العوامل (Habib, Mohammad Nauman 2013, 1-10) :

١- الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة، وترجع نسبة الإخفاق الكبيرة في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من الجامعات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

٢- التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في الجامعة بضرورة الحاجة إلى تبني برنامج إعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التنافسي للجامعة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.

٣- تمكين العاملين:

لقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة.

٤- الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة على تنفيذ إعادة الهندسة وتبني

التغييرات المصاحبة لها، وتحتاج الجامعة إلى عملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة لمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسا لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل الجامعة.

٥- الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها الجامعات عند تطبيق إعادة الهندسة، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وادخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، وتبني منهج العدم أو الانطلاق من الصفر حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الجامعة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة الجامعة تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل الجامعة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة الجامعة على التكيف مع التغيير (Larry Ritzman et autres 2010, 64).

٦- تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة، كما أن التطور المتسارع للتكنولوجيا الحديثة في المعلومات والاتصالات ساعد على تحطيم عوائق الاتصال بين كافة الأنشطة الممارسة في المنظمات، وبين المنظمات ومورديها وزبائنها، وبالتالي تساعد تكنولوجيا المعلومات الجامعات على إعادة التفكير في الوسائل التي يتم بها تنفيذ الأعمال والنشاطات، ولقد ركزت معظم الأدبيات على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة ويمكن تحقيق ذلك من خلال

استخدام نموذج سجل العاملين حيث تقوم الجامعة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

ويمكن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنها تساعد في نجاح إعادة الهندسة من خلال الجوانب التالية (محمد حافظ، ٢٠١٠، ٣١):

أ- إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد البيانات المشتركة.

ب- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة.

ج- إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية من خلال شبكات الاتصال.

د- اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار.

هـ- يمكن للموظفين الميدانيين استقبال واختزان وإرسال المعلومات في كافة المواقع من خلال الحاسبات النقالة.

و- مواجهة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية.

ز- الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل آليا.

ح- التحول من مركزية القرار إلى شبكة القرارات بحيث يصبح كل فرد مسئولا عن اتخاذ القرار.

ط- إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.

ي- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

ك- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

من خلال العرض السابق لعوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة يمكن حصر مجموعة من أهم التغييرات التي تطرأ على الجامعة عند تطبيق إعادة الهندسة على عملياتها الإدارية والتي من أهمها ما يلي:

- أ- تخفيض عدد الموظفين في كل إدارة من الإدارات لتنفيذ العمل المطلوب.
- ب- التغيير في القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل من أجل الحصول على تكيف الموارد البشرية مع المتطلبات الجديدة.
- ج- إحداث التوافق الكامل بين بطاقات الوصف الوظيفي -بعد تطويرها- مع مهارات وقدرات الأفراد، ويتم ذلك من قبل القيادات التنفيذية لإعادة الهندسة بالتنسيق مع إدارات شؤون الموارد البشرية بالجامعة.
- د- تطوير مهام إدارة شؤون الموارد البشرية لتتفق مع متطلبات التوظيف الجديدة.
- هـ- تحديد عدد العاملين الذي تتطلبه الجامعة بعد إعادة هندسة عملياتها.
- و- فريق إعادة الهندسة هو الذي يقوم بإدارة كل شيء داخل الجامعة بدءاً من إعادة هندسة التخطيط وصولاً إلى تنفيذ العمليات بالفريق يتمتع بالإدارة الذاتية وهو بذلك مسئول عن تحقيق الأهداف.
- ز- يتم تحديد وظائف فريق إعادة الهندسة بناء على توقعات واحتياجات العاملين، فيكون تقييم فريق إعادة الهندسة تبعاً لمدى نجاحه في رضا العاملين.

سادساً: معوقات عملية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة يوضحها سيد الرب فيما يلي (سيد جاد الرب، ٢٠٠٩، ٦٢، ٦٣) :

- ١- الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل الجامعة.
- ٢- قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالجامعات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة.

- ٣- إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.
 - ٤- إغفال القيادات عن تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم عن هندسة العمليات الإدارية.
 - ٥- عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بكل من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
 - ٦- قصور تحديد الغرض الرئيسي، ويعني وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها الجامعة.
 - ٧- إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في الجامعة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
 - ٨- غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبا على سلوك العاملين في الجامعة.
 - ٩- الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).
 - ١٠- استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - ١١- القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلبا على سلوك العاملين في الجامعة.
 - ١٢- عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.
- وبنظرة تفصيلية في إعادة هندسة الموارد البشرية داخل الجامعات يتضح أن هناك مجموعة من المعوقات أهمها (Menberu, 2013, Abebe Walle, 93):

أ- معوقات لها علاقة بالموارد البشرية نفسها: مثل شعور العديد من الأفراد بالخوف من التغيير والابتعاد عن الروتين، أو قلة وعيهم بأهمية البرامج الجديدة التي تهدف الجامعة إلى تنفيذها، وبالتالي قلقهم من تأثير هذه البرامج عليهم بشكل سلبي مما يؤدي إلى تسريحهم عن العمل، وهذا بدوره يدفعهم إلى إثارة العديد من الإشاعات التي من شأنها أن تؤثر عكسياً على نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية، فضلاً عن قلة الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموارد البشرية والتي تحتاج إلى العديد من البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتطوير أداء المورد البشري.

ب- معوقات لها علاقة بالموارد المادية بالجامعة: هناك مجموعة من العوامل المادية التي يؤدي عدم توفرها أو تقادمها إلى عدم نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية داخل الجامعة مثل تقادم البرامج الحاسوبية المعتمدة في تنفيذ مهام إدارة الجامعة، وتعدد المستويات التنظيمية التي تتضمنها المنظمة و عدم اعتماد مبدأ تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات بصورة موضوعية بين العاملين لدى الجامعة.

ويضيف إيد علي الدجني مجموعة من الأخطاء الشائعة لعملية الهندرة والتي تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافها ومن أهمها (إيد علي الدجني، ٢٠١٣، ٣٣١):

- ١- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
- ٢- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- ٣- تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
- ٤- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
- ٥- التراجع من منتصف الطريق.
- ٦- وضع العرائل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- ٧- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الإنطلاق.
- ٨- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
- ٩- تعيين شخص لا يفهم ماهي الهندرة لقيادة المعركة.

- ١٠- دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولويات.
- ١١- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
- ١٢- إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
- ١٣- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
- ١٤- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
- ١٥- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

ويخلص مازن جهاد اسماعيل أسباب فشل إعادة الهندسة على النحو التالي

(مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، ٥٥):

- ١- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
- ٢- مقاومة بعض الموظفين لإعادة الهندسة.
- ٣- عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع إعادة الهندسة.
- ٤- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
- ٥- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع إعادة الهندسة.
- ٦- التركيز على التطوير والتحسين التدريجي للعمليات الحالية (ترميم الوضع القائم).
- ٧- استخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وتثبيتها.
- ٨- عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والتحفيز.
- ٩- استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسين والتطوير البسيط لما هو موجود.
- ١٠- عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة.
- ١١- اعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار.
- ١٢- البدء بتصور مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق، وتوجيه الجهود لخدمة هذا التصور والعمل من خلاله (إطار فكري محدد مسبقاً).

١٣- الإفراط في التوقعات من إعادة الهندسة.

١٤- الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.

١٥- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

أ- أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تفقد عملية التغيير في الجامعة وتحفزها على مواجهة التغييرات وتقليص الإخفاقات وزيادة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الكفاءة.

ب- هناك مرتكزات أساسية تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتضمن تصميم الهيكل التنظيمي من جديد، وتصميم مضمون الأعمال والوظائف من جديد، وتصميم السلطة من جديد، وتصميم دور الإدارة الوسطى من جديد، وتصميم أسلوب التحفيز من جديد، وتصميم معايير الأداء من جديد، وإدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل، وتبني مفهوم قيادي جديد، وتقييم انسياب العمل.

ج- هناك عناصر تعتمد عليها إعادة هندسة العمليات أهمها: أن يكون التغيير جذري، وأن يكون التغيير في العمليات ومعتمدا على تقنية المعلومات ومبني على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.

د- هناك أنواع مختلفة من الجامعات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية تتضمن: الجامعات ذات الوضع المتدهور، والجامعات التي في طريقها إلى التدهور، والجامعات المتميزة التي بلغت قمة التفوق والنجاح.

هـ- من مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية: دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وأن العاملون هم الذين يصنعون القرار ويتخذونه، وإعادة ترتيب العمليات حسب تطبيقها، وخفض مستويات الرقابة والمراجعة.

المحور الثاني: نتائج ومقترحات البحث

آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم

معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم:

باستقراء الدراسة الذاتية لإدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم تبين وجود مجموعة من أوجه القصور يعاني منها الواقع الراهن للموارد البشرية بجامعة الفيوم والتي من أهمها (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١١٩-١٢٩):

- ١- الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة.
- ٢- افتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ٣- ضعف تحديث دراسات سوق العمل عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة.
- ٤- وجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى.
- ٥- المركزية في صنع القرارات.
- ٦- قلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية.
- ٧- ضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية.
- ٨- لا يوجد نظام حديث لتوصيف الوظائف بالجامعة.
- ٩- يندر أن تكون الدورات التدريبية مصحوبة بمعارض للكتب.
- ١٠- وجود مظاهر متكررة من الشكلية في برامج التدريب.
- ١١- ضعف ربط التنمية المهنية للموارد البشرية الجامعية بمسارهم الوظيفي.
- ١٢- القصور في نظام تدريب العاملين داخل الجامعة حيث يتم تدريب القلة الذين تم ترشيحهم فقط من السلطات العليا.
- ١٣- قلة قياس أثر برامج التنمية المهنية في سلوكيات الموارد البشرية ومهاراتهم بعد تلقيهم لها.

- ١٤- ضعف وضوح خطة التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة.
- ١٥- قلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي.
- ١٦- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية.
- ١٧- يتم عمل التقويم بطريقة روتينية دون بذل الجهد المناسب.
- ١٨- استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- ١٩- الاكتفاء بتقويم الأداء مرة واحدة في السنة.
- ٢٠- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- ٢١- إجراء التقويم دون إعداد خطة لذلك.
- ٢٢- ضعف الاحتفاظ بسجلات الأداء طوال فترة التقويم.

كل هذه المعوقات السابقة دعت بالضرورة إلى محاولة التغلب على مثل هذه المعوقات ومحاولة عمل تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية بكل عملياتها المختلفة لمسايرة متطلبات ومتغيرات العصر وهذا ما هدف إليه البحث من محاولة وضع آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم.

آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم:

لكي تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم، لابد وأن تمر إعادة الهندسة بعدة مراحل بحيث تتضمن كل مرحلة عدة آليات، وهي كالتالي:

أولاً: مرحلة التهيئة لإعادة هندسة الموارد البشرية بجامعة الفيوم: وتتضمن هذه المرحلة الآليات التالية:

- ١- الحصول على دعم الإدارة العليا - متمثلة في رئيس جامعة الفيوم - لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، وذلك من خلال الاعتقاد بأهمية مدخل إعادة الهندسة والثقة في نتائجه النهائية، وتوفير الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لإدارة

الموارد البشرية بالجامعة، ودراسة جدوى تطبيق هذا المدخل الجديد، والاستعداد لتحمل معوقات إعادة الهندسة ومحاولة التغلب عليها.

٢- توفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بجامعة الفيوم وتشمل متطلبات بشرية، ومتطلبات استراتيجية، ومتطلبات تكنولوجية، ومتطلبات تشريعية.

ثانيا: مرحلة التحضير والتجهيز لإعادة هندسة الموارد البشرية بجامعة الفيوم: وتتضمن الآليات التالية:

١- التحليل البيئي لجامعة الفيوم فيما يخص الموارد البشرية ويشمل التحليل الداخلي والخارجي للجامعة.

٢- تشكيل لجنة إعادة الهندسة من أساتذة الإدارة والتخطيط بالكليات أو من خبراء الموارد البشرية من خارج الجامعة بحيث يتوافر في أفرادها الخبرة اللازمة، وتمثل مهامها في القيام بتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشرية بجامعة الفيوم، وتحديد المشكلات التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالجامعة، وقيادة وتوجيه الاستخدام المبدئي لإعادة الهندسة.

٣- اختيار المدير المسئول عن إعادة هندسة الموارد البشرية بجامعة الفيوم: وهنا يظهر مجموعة من المديرين بحيث يكون لكل عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية مدير مسئول عنها، فيظهر ستة مديرين (مدير التخطيط، مدير التنظيم، مدير التنمية المهنية، مدير التقييم، مدير البيانات والمعلومات، مدير صيانة الموارد البشرية).

٤- تشكيل واختيار أعضاء الفريق: بحيث يتم اختيار مجموعة من الأفراد مسئولين عن إعادة الهندسة تحت رئاسة المدير المسئول، فيكون لكل مدير فريق عمل يعاونه في القيام بإعادة هندسة العملية المسئول عنها.

٥- تحليل عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم: بحيث يتم تحليل كل عملية رئيسية إلى عمليات فرعية، ثم تحديد المشكلات الخاصة بها من أجل التنبؤ بالحلول والمقترحات اللازمة.

ثالثاً: مرحلة التطبيق والتنفيذ لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم:

وتمر هذه المرحلة بعدد من الخطوات المتسلسلة والتي تشتمل بدورها على مجموعة من الآليات المقترحة للتنفيذ، وهي كالتالي:

١- إعادة هندسة تخطيط الموارد البشرية بجامعة الفيوم:

وذلك من خلال الآليات التالية:

- أ- رصد البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص والمخاطر المتوقعة.
- ب- رصد البيئة الداخلية للجامعة للوقوف على نقاط القوة والضعف.
- ج- نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.
- د- تحديد أساليب دعم القيادات لمشروع إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.
- هـ- تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.
- و- إقرار السياسات الإدارية للتعامل مع العجز والفائض للموارد البشرية.
- ز- تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للجامعة وبين الوضع المستهدف.
- ح- تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية.
- ط- تحديد الجامعة لرؤيتها ورسالتها فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية لديها.
- ي- تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- ك- وضع الخطط الخماسية لتلبية احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.
- ل- ترجمة الخطط الخماسية في صورة برامج وموازنات لهذا الغرض.
- م- تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- ن- التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- س- تحويل المسؤولية من مسؤولية فردية إلى المسؤولية الجماعية.
- ع- التحديد الواضح لدور جميع الأقسام الإدارية في تفعيل الخطط الجامعية الموضوعة.

٢- إعادة هندسة تنظيم الموارد البشرية بجامعة الفيوم:

وذلك من خلال الآليات التالية:

أ- فيما يخص استقطاب الموارد البشرية:

- استخدام الأساليب العلمية لحصر الموارد البشرية المتوفرة بالجامعة في الوقت الحالي.
- تحديد كفايات الموارد البشرية اللازمة لشغل وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- تحديد المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الموارد البشرية بالجامعة واختيار أنسبها وفقا لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها.
- إعداد وتدريب القائمين على الاستقطاب للإلمام بمهارات وقوانين التوظيف.
- الاعتماد على الاستقطاب الإلكتروني الذي يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإنترنت.

ب- فيما يخص اختيار الموارد البشرية:

- تحديد معايير اختيار الموارد البشرية اللازمة
- تبني نظام للاختيار يقوم على استقطاب المواهب والكفاءات.
- الاعتماد على العمل التعاقدى عند اختيار الموارد البشرية.
- صياغة عقود العمل من الناحية القانونية ومراجعتها.
- تزويد طالبي العمل من الموارد البشرية بالمعلومات التفصيلية عن طبيعة عملهم وظروفه.
- إجراء الاختبارات الأولية للمتقدمين والمقابلات الشخصية للمفاضلة بينهم في ضوء المعايير التي تم تحديدها من قبل.
- متابعة أداء الموارد البشرية خلال فترة الاختبار المبدئي.
- تطبيق سياسة واضحة للتدوير الوظيفي بين الموظفين والمديرين.

- التأكيد على تمتع القادة الجامعيين بالمواصفات والخصائص القيادية بالإضافة إلى المواصفات الأكاديمية والاهتمام باختيارهم على أساس الكفاءة.

ج- وفيما يخص التعيين:

- صدور قرار التعيين بناء على موافقة المتقدم على مسؤوليات الوظيفة وسلطاتها ومخصصاتها المالية.

- إجراء التهيئة الأولية للموظف وتعريفه بمسئوليته وأهداف المؤسسة وسياساتها.

- تمكين الموارد البشرية بالجامعة من الدخول على الانترنت لتعديل بياناتهم.

د- وفيما يخص تخطيط المسار الوظيفي:

- إعداد نظام لتشخيص وتقييم قدرات الموارد البشرية بالجامعة.

- تصميم المسار الوظيفي للموارد البشرية بالجامعة وتوضيحه لهم.

- إعداد دليل إرشادي أو نشرة للمسارات الوظيفية المتاحة يشمل التوصيف الوظيفي لكل الوظائف الموجودة لدى الجامعة وفرص الترقى في المستقبل.

- تنويع الأساليب المستخدمة في تنمية المسار الوظيفي بالجامعات مثل أسلوب التناوب أو التدوير الوظيفي.

٣- إعادة هندسة التنمية المهنية للموارد البشرية بجامعة الفيوم:

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:

أ- وضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب لدى إدارة الموارد البشرية.

ب- وضع برنامج توجيهي للموظفين الجدد يتلاءم مع الجامعة ويحقق أهدافها.

ج- تبني السياسات والإجراءات التي تعمل على اندماج الأفراد في التخطيط لأنشطة التنمية المهنية.

د- وضع خطة للتنمية المهنية تنبع من الاحتياجات المهنية الحقيقية.

هـ- إعداد دليل إجرائي يوضح خطوات سير العمل في برامج التنمية المهنية.

- و- تطبيق الأساليب الحديثة في التنمية المهنية.
- ز- تنفيذ برامج التنمية المهنية للموارد البشرية في غير أوقات عملهم الرسمية.
- ح- تحديد أساليب تحفيز المتفوقين في برامج التنمية المهنية.
- ط- تحديد أساليب التدريب التحويلي للتعامل مع الموارد البشرية الزائدة.
- ي- ربط المسار الوظيفي بالمسار المهني للموارد البشرية.
- ك- أن تتضمن برامج تدريب القيادات في الجامعة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ل- تنويع الاختبارات الشفوية والتحريرية في نهاية برامج التنمية المهنية.
- م- بناء أدوات متنوعة في تقويم البرامج التدريبية كالاستبانة والملاحظة.
- ن- توفير البرامج التدريبية المتخصصة في جميع مجالات ادارة الموارد البشرية.
- س- ترسيخ قيمة الاهتمام برضا المستفيدين من الخدمة التعليمية أكثر من رضا الرؤساء.

ع- تحديث المكتبات الجامعية بما يواكب التطورات العالمية الحديثة.

ف- تشجيع العاملين بإدارات الجامعة على التعلم الذاتي.

٤- إعادة هندسة تقييم أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم:

وذلك من خلال الآليات التالية:

- أ- تحديد أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعة.
- ب- وضع المعايير الموضوعية اللازمة لقياس أداء الموارد البشرية بالجامعة في المجموعات المتجانسة تستند على الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة بما يكفل وحدة وموضوعية التقييم.
- ج- تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة ونشرها على الموقع الالكتروني للجامعة.
- د- عمل سجلات سنوية لتقييم أداء الموارد البشرية بالجامعة.

- ه- تعميق مبدأ المساءلة والشفافية.
- و- تطوير نظام تقييم الأداء الجامعي بجميع أنشطته من خلال مؤشرات كمية ووصفية لقياسه ووصولاً لاعتماد أسلوب الإدارة بالبحث والتقصي، وقيام القيادات الجامعية بالبحث والتقصي والاستماع إلى مشكلات الأساتذة والطلبة.
- ز- ربط نظام الحوافز لدى الموارد البشرية بنتائج التقويم.
- ح- توفر العدالة والموضوعية عند الحكم على كفاءة الفرد.
- ط- الالتزام بالشروط الواجب توافرها في معايير تقييم الأداء بالجامعة.
- ي- تركيز معايير الترقيات على قدرات الفرد ومهاراته الإبداعية وليس على أدائه التقليدي للوظيفة.
- ك- تحول الإشراف التقليدي إلى إشراف تشاركي.
- ل- اهتمام القادة الجامعيين بإنجاز العمل وليس بالرقابة المتشددة على الأداء.
- ٥- إعادة هندسة بيانات ومعلومات الموارد البشرية بجامعة الفيوم:
عن طريق الآليات التالية:

- أ- عمل نظام متكامل للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية على مستوى الجامعة يشتمل على كافة البيانات اللازمة عن الموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات، والمخزون المهاري لهم وغيرها، حيث يعتبر بناء نظام لمعلومات الموارد البشرية من العوامل الهامة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ب- تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود في المركز مقابل ما يجب معرفته من خلال فريق عمل متكامل من مختلف التخصصات.
- ج- العمل على بناء شبكة اتصالات مع الأقسام العلمية والكليات والجامعات بما يضمن الفاعلية في الأداء ووضع الخطط للتطوير.
- د- تطوير نظم إدارة المعلومات الخاصة بالقيادات الأكاديمية والإدارية والشئون المالية والإدارية بما يضمن جمع المعلومات وتحليلها لخدمة عملية اتخاذ القرارات.

- ه- تطوير النظم والتقنيات التعليمية والإدارية.
- و- تحويل الوثائق والمحفوظات الورقية إلى أنظمة الكترونية يسهل تخزينها واسترجاعها.

٦- إعادة هندسة صيانة الموارد البشرية بجامعة الفيوم: عن طريق الآليات التالية:

- أ- الاهتمام بالرعاية الصحية للعاملين بالجامعة.
- ب- توفير الأمن لجميع العاملين بالجامعة.
- ج- تيسير عملية القروض لجميع العاملين بالجامعة.
- د- الاهتمام بإجراءات المعاشات وتيسيرها.
- ه- الاهتمام بإقامة الحفلات والأمور الترفيهية كتوزيع الهدايا والجوائز على المتفوقين من أبناء العاملين بالجامعة.
- و- الاهتمام بالشكاوى ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية.
- ز- وضع آليات لدراسة الشكاوى من العاملين.

رابعاً: تقييم نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم:

ترتبط عملية تقييم جهود إعادة الهندسة في مجال إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم بالأهداف المخططة في هذا المجال، ويتم تقييم نتائج إعادة الهندسة من خلال مقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، ومن ثم يجب أن تتسم هذه العملية بالاستمرارية قبل وأثناء وبعد هذه العملية، وأن يشارك كل من له علاقة بها في عملية التقييم، ويتم تصحيح الأداء أولاً بأول، ثم الحصول على البيانات نتيجة لعملية تقييم الأداء ومعرفة درجة الانحرافات عن المعايير التي تم وضعها من قبل، وكيفية علاجها.

المراجع

- ١- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة" دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.
- ٢- إياد علي الدجني: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٩، العدد الأول، ٢٠١٣م.
- ٣- تامر محمد أحمد خليل: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس، العدد الأول، ٢٠١٥م.
- ٤- جامعة الفيوم: الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦م-٢٠٢١م، ص ص ١١٩-١٢٩، متاح على الموقع: www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx، ٢٠١٨/١١/٤م
- ٥- حسين وليد حسين: تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين (بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (١٠٦)، المجلد (٢٤)، ٢٠١٨.
- ٦- سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٧- عاطف زاهر عبد الرحيم: الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية، عمان، الأردن، ٢٠١١م.
- ٨- غدي رجائي عبد المنعم أحمد: تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٣م.

- ٩- مازن جهاد اسماعيل الشوبكي: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠م.
- ١٠- محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية: دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م.
- ١١- مفلح راتب الحميدي، وآخرون: إعادة هندسة العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
- ١٢- ممدوح مصطفى اسماعيل: إعادة هندسة العمليات الإدارية، تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، يونيو ٢٠١٦.
- ١٣- نادية مراد يوسف حنون: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ١٤- نوفل عبد الرضا الكمري: إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية" دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والأربعون، العدد (١١٥)، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٨.
- ١٥- هشام سيد عباس كامل: تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، ٢٠١٢م.
- ١٦- هناء القيسي: درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية

التربية الأساسية، المجلد (٢١)، العدد (٨٧)، كلية التربية الأساسية،
الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٥.

- 17- Goetch،David & Davis، Stanley: **Quality Management for Organizational Excellence**، 6th ed, Prentice Hall، New Jersey, 2010.
- 18- Habib, Mohammad Nauman ; Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering, **International Review of Management and Business Research**،Vol.2,2013.
- 19- Hussein، Bassam & Bazzi، Hassan & Dayekh، Ayman: Critical Analysis of existing business process re- engineering models: towards the development of a comprehensive integrated model, **Journal of Project، Program & Portfolio Management**، Vol. 4, No.1, 2013.
- 20- Jacques Igalens: **Reengineering des Ressources Humaines, la GRH et la performance globale**, Personnel، No. 409, Paris, mai,2000.
- 21- Jean Brilman: **Les Meilleures Pratiques de Management – au Coeur de La Performance**،Edition organization, Paris, 3eme Ed, 2001.
- 22- Larry Ritzman et autres: **Management des operations, principes et applications**, pearson education، France, 2eme, edition,2010.
- 23- Menberu، Abebe Walle: The Ups and Downs of Business Process Re- engineering (BPR)，“ A Tale of two offices in bahie dar town، Ethiopia, Annual, **international interdisciplinary Conference**، AIIC، 2013.

- 24- Noe, Raymond A & Hollenbeck, John R. & Gerhart, Barry:
Fundamentals of Human Resource Management, 6th
ed, Mc Graw Hill Education, 2016.
- 25- Shahmandy, Elham & Silong, Abu Daud & Samah:
Facilitating Global Economy Process Through Human
Resource Re- engineering and Knowledge Management,
**International Journal of Business and Social
Science**, Vol.3, No.20, 2012.