

## إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية أنموذجاً

أ.م.د. سحر قدوري

### المقدمة

مع تزايد وتيرة الاحداث والتغيرات الحاصلة في عالم اليوم في مجمل مجالات الحياة فان الادارة واقعة في خضم هذا الواقع فقد عصفت بها مستجدات نقلتها خطوات واسعة وعميقة فكاراً وتطبيقياً وحولتها من هالة التصنيع الى النتاج المجتمعي والدخول في اسواق جديدة وغيرت من تراتيب مواردها فأصبح راس المال البشري والمعرفي على راس هذه الموارد واوجدت مفاتيح للنجاح تتواءم مع متطلبات العصر كادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة والادارة الالكترونية واتمتت المنظمات واصبح ينبغي على الادارة العليا ان تزيد من عقلنة استخدام الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية للتميز والبقاء، ولا سيما ان المنافسين اصبحوا اكثر تنظيماً لاسس اعادة ادراهم للميزة التنافسية عن طريق القدرة على التغيير والتأقلم والتعلم التنظيمي وهذا ما تسعى اليه تطبيقات اعادة الهندسة .

ان ابرز ما يميز اعادة الهندسة عن غيرها من التطورات الادارية المتسارعة انها تمتلك امكانيات يمكن ان تقدم حلول ناجعة لمعظم المشكلات او العقبات التي تعترض سير عمل المؤسسة، وذلك بفضل اعتمادها على دراسة وتحليل العمليات المختلفة وتساعد ايضاً على تفويض الروتين والافكار الضيقة للعمل وضيق افق الادارة العليا في السعي نحو ايجاد الحلول السريعة لمشكلات العمل .

ومن هنا تنطلق اهمية البحث ببعديه (اعادة الهندسة وثقافة المنظمة) في تكوين رؤية موضوعية واضحة عن اعادة الهندسة وتدعيمها وتطويرها من خلال توظيف الدوات معاصرة فيها، ورسم الاطر الفكرية التي جاءت بها الدراسات والبحوث في هذا المجال. والاعناء النظري والتطبيقي لموضوع اعادة الهندسة وثقافة المنظمة. ومن خلال نتائج الدراسات السابقة برزت فكرة القيام بالبحث الحالي حيث هدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها تقديم صورة تاريخية لتطور الفكر الاداري لاعادة الهندسة والثقافة التنظيمية على المستوى العالمي والوطني وبلورت اهم الدلالات النظرية والتطبيقية لاعادة الهندسة التي يمكن ان تلعب دور في الاسهام في دفع المجتمع نحو ادخال التطورات الادارية ضمن كافة الانشطة التي تقوم بها في اطار التنمية المستدامة وذلك عن طريق مراجعة الادب الاداري من اجل تقديم الافكار والاراء النظرية من جهة، ثم الوقوف على الواقع الفعلي ضمن الاطار التطبيقي العراقي من جهة اخرى. ولغرض تقديم الافكار والطروحات تم بناء هيكلية البحث على الاساس التالي:

المحور الاول: منهجية البحث

المحور الثاني: المفاهيم والمنطلقات الفكرية لمتغيري البحث

المحور الثالث: امكانية تطبيق اعادة الهندسة لثقافة الجامعة المستنصرية

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### المحور الاول منهجية البحث

#### \* مشكلة البحث

المتتبع لفاعلية واداء المؤسسات الجامعية يجد انها تعاني من الكثير من الاخفاقات وهذا ما اكدته التقارير الوطنية والاقليمية كتقارير الامم المتحدة او التقارير الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومنظمات المجتمع المدني وخصوصاً بعد عام 2003 بفعل التغيرات الجذرية التي حلت بالبلد والتي غيرت الكثير من المفاهيم والانشطة الجامعية وضرورة اعتمادها اعادة هندسة مؤسساتها لتتلائم مع تلك التغيرات والنهوض بمكانتها المعرفية والعلمية وبما يجعلها تواكب التطورات التي حلت في الجامعات العربية والعالمية. ومن هذا المنطلق فان لاهمية الموضوع وما سببه من تصورات فكرية وملاحظات المعيشة الميدانية لدى المهتمين ومنهم الباحثة نفسها، لذا ارتأت ان تكون المشكلة جذيرة بالبحث والدراسة كمحاولة

علاجية لها ان امكنا ذلك . وتم وضع مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تقديم صورة للمشكلة وتدور حول : ماهو الجدل الفكري القائم حول التنمية واعادة الهندسة وثقافة المنظمة ؟ وهل هناك عمليات تفاعلية بينهما ؟ وما مقدار المتوفر في عمليات اسناد تبني اعادة الهندسة وثقافة المنظمة في العراق ؟

### \* اهمية البحث

تنبع اهمية البحث من كونه يبحث في الاتي :-

- 1- التعرف على الاسباب التي ادت الى حتمية اعادة الهندسة .
- 2- مبررات تطبيق المؤسسات الجامعية اعادة الهندسة .
- 3- تشخيص نتائج التطبيق ومحاولة تعميمها على الجامعات العراقية والمراكز البحثية .
- 4- تقديم مساهمة ادارية للمؤسسات الجامعية من خلال توظيف مفاتيح النجاح المعاصرة ومنها اعادة الهندسة لخدمتها والنهوض بها.

### \* اهداف البحث

- تقديم صورة توضيحية لاساسيات اعادة هندسة الثقافة التنظيمية .
- بيان فرص وتهديدات تطبيق اعادة الهندسة في المؤسسات الجامعية .
- بيان نتائج اعادة هندسة ثقافة المؤسسات الجامعية .
- تقديم الاقتراحات التي تصب في تطوير ثقافة المؤسسات الجامعية .

### \* فرضية البحث

يسعى البحث الى التحقق من الفرضية التي مفادها "ان اعادة هندسة الثقافة التنظيمية ستترك انعكاسات ذات تأثير ايجابي على القطاع التعليمي بحكم ما تمتلكه من امكانيات يمكن ان تقدم حلول ناجعة لمعظم المشاكل التي تعترض سير عمل المؤسسة الجامعية " .

### \* مجتمع البحث

اختيرت الجامعة المستنصرية مجالاً للبحث ،ومن مبررات هذا الاختيار هو سعي الجامعة نحو ايجاد الفرص التي تؤهلها لاعتماد اعادة هندسة ثقافتها التنظيمية . كذلك عراقا الجامعة المستنصرية وتمتعها بمكانة علمية عالية بين الجامعات المحلية والعربية والاقليمية . فضلاً عن كثرة وتنوع تخصصاتها واقسامها وخدماتها التعليمية . وايضاً كبر حجم الجامعة وكوادرها وتميزها بثقافة تنظيمية معروفة بها . انشئت الجامعة المستنصرية في عام 1963 وقد اشق اسمها من تراث الحضارة العربية وحملت اسم المستنصرية العباسية التي كانت من اقدم المؤسسات الجامعية في التاريخ العربي الاسلامي والعالمي . بدأت الجامعة المستنصرية مسيرتها الاولى بجامعة اهلية لغاية 1974-1975 حيث اصبحت جامعة رسمية لها امكاناتها الواسعة لتشق طريقها بين الجامعات الرصينة والمتقدمة . لقد اصبحت الجامعة تمتلك المقومات الاساسية التي تمكنها من اداء دورها الكامل لرفع وتطوير المستوى العلمي والتقني والاداري بكافة مرافقها . كما تعمل الجامعة على اعداد الكوادر العلمية في مختلف الاختصاصات والتي تشمل اعداد الباحثين والتدريسيين ومختلف الاعمال في مؤسسات الدولة في المجالات الانسانية والعلوم الصرفة والاقتصادية والادارية والطبية والتربية ، كذلك تعمل على تقديم الخدمات للمجتمع ومؤسسات الدولة من خلال برامج التعليم المستمر والمكاتب الاستشارية المتخصصة . تضم الجامعة حالياً كليات الاداب والتربية والطب والصيدلية وطب الاسنان والادارة والاقتصاد والقانون والتربية الاساس والعلوم والهندسة اضافة الى مراكز الابحاث .

### \* طرائق جمع البيانات

تمت دراسة متغيري البحث (اعادة الهندسة والثقافة التنظيمية) من خلال اعتماد طرائق متعددة سعت الباحثة من خلالها الى بناء البنى التحتية لهما ، وتم اعتماد الطرائق الاتية :-  
- الجانب النظري : تم تغطيته من خلال الاطلاع على المصادر العربية والاجنبية .  
- الجانب التطبيقي : المعروف ان لطبيعة موضوع البحث اثراً كبيراً في اختيار طريقة دراسته في الواقع التطبيقي . ان منهج البحث هو دراسة حالة تستدعي الوصف والتشخيص والتقييم للحالة المبحوثة . وتم الحصول على البيانات الميدانية الضرورية من خلال المعيشة الميدانية (الباحثة تعمل في احد مراكز ابحاث الجامعة المستنصرية) واجراء عدة مقابلات مع بعض رؤساء الاقسام في الجامعة وبعض المستفيدين والاطلاع على التقارير والوثائق الرسمية . اما الاساليب الاحصائية فنظراً لاعتماد منهج دراسة الحالة لذا ففي هكذا بحوث ليس من الضرورة ان تعتمد على اساليب احصائية معقدة بل لجئنا الى

المناقشة والاستنتاج. ويقع تصنيف هذا البحث كونه بحثاً أكاديمياً علمياً جرى تقديمه من قبل الباحثة بفضل الرغبة والدافعية والعمل الأكاديمي .

## المحور الثاني المفاهيم والمنطلقات الفكرية لمتغيري البحث

### أولاً : اعادة الهندسة

#### \* التطور الفكري لدراسة اعادة الهندسة

يكاد يجمع الباحثين من ان مبادئ الادارة تطورت عبر مراحل تطور الفكر الاداري بما جاءت به المدارس والنظريات والنماذج الادارية والتنظيمية المختلفة منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى يومنا هذا. وبات في حكم المؤكد ان الكثير من تلك المبادئ قد تطورت مفاهيمها ونسخ بعضها الاخر. في حين اعتمدت نظريات حديثة عليها بتطوير وابتكار اخرى جديدة تتلائم والتطورات الهائلة التي شهدتها عالم الادارة وايجازاً للقول يمكن حصر مداخل اعادة الهندسة بالاتي :-

- المدخل التاريخي : لقد سادت افكار ادم سمث 1776 ونظريته في تقسيم العمل واداء المهام وفق مؤهلات وخبرات معينه التي استمرت الى فترة طويلة وبسبب اقتصاديات الحجم وظهور التقنيات بعد ظهور الثورة الصناعية جعلت من افكار سمث تلك متقدمة من هنا تطورت المدارس الادارية اعتماداً على التغيير في البيئة والاهداف والتكنولوجيا ، الخ. اذ ظهرت التراكيب (الهيكل) التنظيمية المرنة التي لا بد لها من ان تتلائم مع الاتمة وانظمة الانتاج والعمليات الحديثة ويعتقد القسم الاكبر من الباحثين ان اعادة الهندسة ظهرت نتيجة للاوضاع الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الشركات خلال النصف الاخير من عقد الثمانينيات ومع بداية التسعينيات كمرحلة متقدمة في عالم الادارة ونجاح تطبيقاتها في بيئات الاعمال في قارة امريكا الشمالية فاوربا والعديد من البلدان الاخرى (10).

- المدخل الفلسفي : عند بداية التفكير بالتغيير التنظيمي كمحاولة عكسية الاتجاه ضد العوامل السلبية التي تعاني منها المنظمات ركز اصحاب هذا المدخل على حتمية التغيير وكان ذلك عبر مراحل عدة فمنهم من اكد على ضرورة التعديل (التقويم) والآخر التغيير الاساس (الجذري) والآخر التغييرات الفائقة. وعزو اسباب ذلك الى مظاهر تنظيمية عدة منها حدة المنافسة وشدتها ، وانخفاض الكفاءة ، والتعقيد البيئي ، وضرورة اعادة التنظيم ، واعتماد استراتيجيات التوسع والتكامل او النمو. يلاحظ هنا ان تلك التغييرات حدثت في اواخر الستينيات وبداية السبعينيات اذ نادى بها العديد من الباحثين وعند الرجوع الى جذور نشأة اعادة الهندسة لراندها هامر التي نظر اليها على اساس كونها وسيلة وسيطة تقوم بها المنظمات لتحقيق النجاح في ظل التكيف مع عوامل الموقف. كما ان اعادة الهندسة تمثل تغيراً في ادلة وارشادات الانشطة الادارية واختيار افضلها. فهي تعني تحسين النوعية والانتاجية اي ان تحقق اعلى نجاح بافضل استثمار وبأقل وقت وجهد ونفقات فهي تركز على الداخل والعمليات اكثر من الادارة والتراكيب اي تبدأ بمحور النشاطات الادارية الذي يتمثل بنوع وتعدد العمليات الاساس لتلك الانشطة وتغييرها جذرياً (11).

- المدخل الاستراتيجي : ان وجود عالم متغير العوامل البيئية الداخلية والخارجية (سرعته، تنوعها، وحدتها) اصبح سبباً لسمة التغيير الجذري والسريع وهو المبدأ الذي تقوم عليه فلسفة اعادة الهندسة وان معرفة تنظيم العمل لا يحتاج تتابع الوظيفة وانما عن طريق تتابع تصميم تدفق العمل من الصفر اي من نقطة الانطلاق بمعنى اخر البدء بالكل من فوق وليس تغييراً كمياً .

#### \* مفهوم اعادة الهندسة

من اجل تناول هذا الموضوع بشكل واضح وموجز لجئنا الى الاشارة هنا الى مراعاة تسلسل الافكار والفقرات المترابطة منطقياً ومرحلياً واجرائياً لموضوع يتسم بالحدائثة والتشابك والتعقيد من جهة ، والندرة في تطبيقاته في واقع منظمات الاعمال العراقية على وجه الخصوص من جهة ثانية ، فضلاً عن عدم الاتفاق حول التاصيل النظري والفلسفي له من ناحية اخرى. ان موضوع البحث الحالي يتناول حقيقة الامر اكثر من موضوع رئيس كالثقافة التنظيمية ، لذا راعينا تحقيق تكامل معرفي ومنطقي بين الموضوع الاول (اعادة الهندسة) والثاني (الثقافة التنظيمية) من حيث ضرورة تماثل الفقرات المطروحة للوصول الى النتائج المرجوة وفق اتباع المنهجية التي اعتمدت على ان لا يخل ذلك من اعطاء الموضوعين الحيويين اهميتهما .

اجملاً يمكننا القول ان هذا الموضوع تناوله الكتاب والباحثين عبر طروحاتهم في كثير من الحقول المعرفية الادارية والتنظيمية والاستراتيجية والعملياتية والمعلوماتية والتامين والاستثمار والتمويل والصيرفة... الخ لذا يمكن ان نورد هنا بعض مفاهيم اعادة هندسة التي تتناسب مع غايات هذا البحث. فقد عرفت اعادة الهندسة بانها البداية من نقطة الصفر وليس اصلاح الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساس كما كانت عليه. وفي نفس الاتجاه يمكن ان نتصور انها تعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن (1). واعدت بانها التعبير الاساس للعمليات وتعني اعادة تامة للطرق والاشياء التي نفذت بها الاعمال بجعلها اسرع واسهل واكثر تأثيراً. بمعنى اخر اعادة النظر واعادة التنظيم الكلي للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الاداء الحاسمة التي تشمل التكلفة، والجودة، والخدمة السريعة (2). واخرون اعتبروا اعادة الهندسة توليفة (مزيج) لعدد من الافكار التي تصب في ادارة العمليات وتدققها، واختيارات حرجة مهمة في طرق دراسة العمل، الوقت والحركة، وشبكات العمل، والطلب في حينه، ومخططات جدولة العمليات، وتلبية حاجات زبائنها وتحقيق ارباح كثيرة (3). ويحمل اتجاه اخر فكرة اعادة الهندسة بانها اعادة نظر اساسية واعادة تصميم جذرية لنظم واساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الاداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة. فهي جوهر عمليات الاعمال من خلال التركيز على وظائف الاقسام واعادة التنظيم من خلال عمليات اساس كالتعريف بالمنتجات الجديدة، وادارة الخزن، والاحتفاظ والابقاء على الزبائن وخدمتهم من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات (4).

من خلال التامل والامعان في مدلولات وتفسيرات المفاهيم اعلاه نستنتج ان اعادة الهندسة تركز على العمليات بكونها جوهر العملية الادارية اذ تبدأ بها النتائج الفعلية للمنظمات واعمالها واهدافها، وتحقق مزايا عدة للمنظمات، وتمثل اجراء تغيير جذري في العمليات والتصميم ولها علاقة كبيرة في تحقيق ما يصبو اليه الزبون .

#### \* الاهمية / المزايا / المأخذ / المجالات/ الخصائص

تبرز اهمية اعادة الهندسة كونها مؤشراً او معياراً لنجاح المنافسة المستقبلية من خلال خفض التكاليف، وزيادة العوائد، وتؤدي الى الابداع الاداري والتكنولوجي، ومن ثم التميز في الاداء والنجاح، واختيارها ثقافة تنظيمية خاصة، وتخفيض عدد الخطوات الوسيطة لجعلها اكثر كفاءة وتقوية وتضافر الجهود بين الافراد. كما انها تؤدي الى تحسين النوعية والانتاجية والتعريف بالمنتجات او الخدمات الجديدة والحفاظ والابقاء على الزبائن (5).

اما المزايا من المؤكد ان الاستعمال الحسن لاعادة الهندسة يوتي ثماره من خلال المنافع التي تحققها حسب نوع الاعادة (كلياً او جزئياً). اذ نلمس مثل تلك المزايا من خلال ما اسفرت عنه نتائج البحوث والدراسات الميدانية فقد اشارت دراسة الى انها حققت مزايا كثيرة للتنظيم منها: تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة، وتقديم الخدمات في مكان واحد، وخفض التكاليف، وتجنب الازدحام والفوضى وتحويل الوظائف والمهام البسيطة الى اعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة، كما تساعد على اعطاء الافراد العاملين الاستقلالية، فضلاً عن الاعتماد على التعليم اكثر من اعتمادها على التدريب لزيادة المهارات وتحويل التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الانشطة الى النتائج وتحول معايير الترقية من الاداء الى القدرة والمكافأة للعاملين وتحويل التركيب التنظيمي من الهرمي الى الافقي (6). في حين دراسة اخرى اكدت الى انها تعمل على زيادة رضا العاملين من خلال اعادة المنافسة وتوفير التكاليف واجراء التحسينات الكبيرة في الوقت اللازم لتقديم الخدمات للزبائن وجعل عملية الاعادة تمول نفسها ذاتياً بالكامل كذلك هناك ناحية اخرى مهمة وهي تهيئة اجواء عمل بيئية نظيفة وصحية وانعكاس ذلك على الحالة النفسية للعاملين (7).

اما من حيث المأخذ التي تسجل على اعادة الهندسة فيمكن ان توضع بالشكل الاتي :- (8)

- تحاول بعض الشركات الكبيرة اعادة هندستها لكنها لا تستطيع التفكير الجيد بالدخول فيها اذ تدخل في بعض الانشطة التي هي ليست بحاجة لها.
- ان الاعادة الدقيقة تكون بشكل قوة كافية ضخمة ضاغطة على العاملين .
- تحتاج الى تكاليف باهظة .
- ان عملية توصيف الوظائف يجب ان تكون من خلال اعادة التفكير بها واعادة كتابتها .
- تتطلب الاعادة تدريباً وتعليماً وتطويراً عالي المستوى .
- ادخال والاستعانة بتقنيات الحاسوب وعلاقات المجهزين ودعم الزبائن وخدمتهم .

واهم مجالات اعادة الهندسة فقد اتسعت شيئاً فشيئاً حتى باتت تشمل كافة المجالات من تكنولوجيا المعلومات، والصيرفة، والمنشات المالية، والقطاع الحكومي، والتعليم، والتامين، والصحة... الخ. وخصائصها فهي تمتاز بدمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة اي الاعتماد على فريق العملية، وتمكين العاملين في اتخاذ القرار، والاعتماد على ترتيب العمليات حسب تزامنها بدلاً من تتابعها، وتنوع العمليات

، والتخصص الشامل، والرقابة الفاعلة الآنية بدلاً من الرقابة المتشددة، وجعل المعلومات في متناول الإدارات الداخلية دون الاكثار من عمليات التدقيق، والمراجعة، والاتصال المركزي بمدير العملية او مدير الخدمة، واخيراً اتباع المركزية واللامركزية حسب الاستقرار (9).

#### \* آليات القيام باعادة الهندسة

اننا لا نبالغ بالدقة عندما نقول ان اعادة الهندسة اصبحت ضرورة حتمية لابد منها ويمكن ان نجسد ذلك من خلال الاطار العام لاعادة الهندسة الذي اذا ما طبق فانه يحقق منافع الاعادة. ان شدة التغييرات المختلفة المتمثلة بسرعة وتنوع وتعقد التغييرات المختلفة، وحدة المنافسة وشدتها، وازدياد الحاجات وكثرة البدائل امام الزبائن، وثورة المعلوماتية، والتطور التكنولوجي الهائل، وادارة الجودة الشاملة تؤدي جميعها الى ضرورة اعادة النظر في رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجياتها. اضافة الى وجود فرص وعوامل جذب يمكن استثمارها مع وجود مخاطر وتهديدات ينبغي تجنبها في ذات الوقت وتؤدي ايضاً الى عدم ملائمة الاستمرار باساليب وطرق ونظم الاداء السابقة بدرجة معينة مما يتطلب التفكير بوسائل وطرق ادارية حديثة مثل اعادة الهندسة وفي حالة تطبيقها فانه سوف تحقق مزايا عدة منها خدمة الزبون، او تحسين الانتاجية في مجال العمليات والتسويق، او / وتحسين الجودة بشكل مستمر، او/وتخفيض النفقات بشكل مستمر، او/وسرعة رضا الزبون والاستجابة للتغيرات بشكل مستمر، او/وتحسين اقتصاديات الاداء بشكل مستمر.

وهذه المزايا بدورها تصاحبها تغييرات في كل الانشطة دون استثناء بشكل جذري ويبدأ التغيير اولاً بعناصر الادارة الاستراتيجية وهي الرسالة والاهداف والاستراتيجيات والعمليات. مما يتطلب اجراء تحسينات مستمرة في كل من المدخلات الجديدة والتكاليف الجديدة والافواق المحسوبة ومعايير الاداء الجديدة. وعندئذ تحقق نتائج جديدة وفاعلة من خلال الزبون او/وتماسك المنظمة او/وسلامتها، او/وتحقيق هامش ربح ومزايا قيمة او تميز ثقافتها. وهذا ما سوف نسعى الى تحقيقه في الفقرات القادمة وضمن المحاور المختلفة ونسند قولنا بحدوث تغييرات في تدفق الاعمال، واداء العمليات التشغيلية، والتغييرات التكنولوجية، والاقتصادية، والتشريعات والمنافسة الدولية، وعولمة المعلومات والاتصالات والتجارة الحرة... الخ (12). ان التغيير هو استجابة لتبني تكنولوجيا ذات المعارف الجديدة في ضوء ثقافة المعلومات، وتعدد المعالجات، والتبديل السريع لانماط التفكير. كما انها تحقق خفضاً في الوقت (من وقت انجاز الاعمال الداخلية) والمسؤوليات الملقة على منظمات خدمة الزبائن وتزايد المنافسة. كما يرى بعض الباحثين ان هناك اسباباً عدة لضرورتها منها ضياع الوقت المستغرق، وتاخر تدفق المواد والمخرجات من والى المورد والمستهلك على التوالي، واجراءات واساليب بقرطة العمل، والتغيير البيئي، والمنافسة، والابتكارات التكنولوجية. واكدوا ايضاً بان 60% من وقت العمل كان ينصب على العمليات الداخلية بدلاً من ارضاء الزبائن وخدمتهم وعزلة الادارة العليا عن الزبائن وكثرة المستويات الادارية وتزايد مجموع العاملين في خطوط تقديم الخدمات. في حين عزاها البعض الاخر الى التغييرات الدولية في عالم الاعمال وخصوصاً العوامل الموقفية المعروفة وان التوفيق بين تلك العوامل يكون عاملاً حرجاً بسبب اعادة الترتيب الاساس لاهمية وتأثير هذه العوامل في عملياتها وادارتها (13).

ويمكن ان نلاحظ ملامح اعادة الهندسة اومظاهرها التي تدل على ضرورة تطبيقها من خلال :- (14)

- التحول من اداء العمل كوظيفة الى فريق عمليات ؛
- تغيير المهام التنظيمية البسيطة الى مهام معقدة ومتعددة ؛
- تغيير دور الافراد من صيغ الاشراف المباشر الى تمكينه من المشاركة ؛
- تهيئة العاملين من خلال التعليم والتعلم بدلاً من التدريب ؛
- تقييم الاداء على اساس النتائج بدلاً من الانشطة ؛
- تحول ثقافة العمل من ثقافة ذات قيم حمائية الى ثقافة التمهيد ورضا الزبون ؛
- تحول المدراء من مشرفين الى موجهين ؛
- من التراكيب التنظيمية الهرمية الى الافقية ؛
- تحول التنفيذيون من مراقبين وحراس الى قادة .

#### \* متطلبات اعادة الهندسة

من الطبيعي ان متطلبات الاعادة تختلف باختلاف عوامل عدة منها طبيعة نشاط تلك المنظمة، ومدى بقرطة او اتمتة عملياتها التنظيمية، وكيفية التعامل مع المعلومات البيئية والتقنيات المستعملة، وعوامل المنافسة، والموارد... الخ. من جهة اخرى وردت متطلبات الاعادة بشكل اخر وهي الاستشراق، وتقبل الاعادة، وسلامة الاوضاع لتطبيقها، والتهيؤ للتغيير، والاحلال، وتطوير الاداء في حين اوجزها باحثين اخرين بانها تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية وان تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الادارة للعمل على تطبيق الاعادة، وان تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم باعتمادها، وضرورة توفر دعم الادارة العليا من خلال عمليات التفكير، وينبغي ابتكار اساليب

عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية، والتركيز على إعادة هندسة العمليات وليس الوظائف، والتشديد على الابتكار والابداع في العمليات التنظيمية، واخيراً التقليل من مقاومة العاملين للتغيير (15)

ويمكن ان تكون متطلبات الاعادة مشتملة على وجود ادارة تتولى الاشراف على اعادة الهندسة وتكوين لجان من داخل وخارج القطاعات الحكومية المختلفة وتدريبها وتعليمها لمفهوم ومنهجيات الاعادة، والاهتمام بالعمليات (الخدمات) التي تقدم للزبائن، ونشر اهمية مفهوم الاعادة بين صفوف العاملين والادارة العليا، وتحديد وحصر العمليات الاكثر اهمية، ووضع الحل التقني والاجتماعي الخاص باوضاع العاملين. وهناك في الجانب الثاني من حدد المتطلبات اللازمة لاعادة بادراك كاف لرغبات وتوقعات الزبائن، وتحليل سليم لموقف المنظمة وايمان الادارة بها، وتحديد العمليات الجوهرية ذات الاولوية، وتشجيع الاقتراحات والابتكارات، واستحداث او حذف وحدات تنظيمية وفق الحاجة عند مراعاة التركيب التنظيمي، وصياغة جديدة وواعية للسياسات والاجراءات، والاستعانة بنظام تكنولوجيا المعلومات، وفهم اسباب مقاومة التغيير ومعياتها.

#### \* مراحل /خطوات اعادة الهندسة

تعد هذه الفقرة من اهم واعقد موضوعات الاعادة اذ اولى الباحثون جل اهتمامهم بها رغم اختلافهم في مسمياتها وتصنيفاتها وانواعها، كما يلاحظ ان الاختلاف في التسميات يكاد يقترب بعضها مع البعض الاخر في المعنى والدلالة والترتيب الاجرائي المرحلي لها عند تطبيقها، اي التهيؤ للتغيير والاحلال وتطوير الاداء. فالبعض حددها بالاستشراف قبل تنفيذها وتهيئة الظروف والاضواح عند التطبيق والاستعداد للتغيير والاحلال وتطوير الاداء. في حين اوجزت بشكل خطوات تمثلت باعادة التفكير وقسمت الى التغييرات الجذرية، والتحسينات الفاتحة، واعادة التصميم، واعادة الانطلاقة واعادة التاهيل والاصلاح (16). ولخصها البعض الاخر بتصميم العملية لخلق قيمة للمستهلك، والتميز في النوعية والمنتجات والسعر واستمرار العمليات لاستمرار انجاز الطلبات وتعظيم ادراك المستهلك لقيمة المنتج والخدمة. واخيراً عبر عنها بالتوجه الاستراتيجي، وبيانات عن متطلبات الزبائن، واهداف ومواصفات لاداء العملية في ضوء تحليل الخط الاساس، والمقارنة المرجعية من خلال استعمال خريطة المستوى العالي عبر الافكار الابداعية ومبادئ التصميم وهذا يتطلب (خريطة العملية) عبر ثبات النموذج ودرجة الوثوقية فيه والقياس الاساس وهذا بدوره لا يتحقق الا بالدراسة التجريبية والميدانية للتصميم الجديد ومن ثم قياس التنفيذ التام (17). من هنا فان البحث في ضوء الاستعانة بالتفكير المنطقي والاستدلال الاجرائي لهذه المراحل يرى امكانية ترتيبها وفق اولوياتها واهميتها واعتماد احداها على الاخرى باعادة التفكير، والاستشراف، واعادة التصميم الاساسي للعمليات، واعادة الهيكلة، واعادة تصميم العملية، والامتة، والتاهيل والاصلاح الجذري، والمزايا الاستراتيجية، واحداث قيم مضافة، وفيما يلي توضيح موجز لكل منها :- (18)

\*الاستشراف (الاستطلاع المسحي الارتجاعي) : ويقصد به عمليات التفكير الاستراتيجي المبني على السيناريوهات وادوات التحليل البيئي. فهو يعني صنع المستقبل وكيف يمكننا ان نزيد من نشاط ومزايا المنظمة خلال السنوات القادمة من خلال تبني مهارات وقدرات واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وقوة السوق والياتة. تبدأ اعادة الهندسة بالنظر الى السوق (البيئة) بصاحبها تحليل واقع وحالة المنظمة في بيئتها الداخلية وامكاناتها المختلفة او بيئتها الخارجية مع معرفة نقاط (القوة والضعف والفرص والتهديدات) ويتم تحديد رغبات واحتياجات الزبائن كجزء اساس من اجمالي عملية التحليل. اذ ان سبب التغيير المطلوب هو لمواجهة طلبات السوق.

\*اعادة التفكير : نعني بها اعادة التخطيط فعلى الاقل الحفاظ على عدم تدني تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات، وازاء هذه الظروف العصبية لم تتوقف توجهات الحكومة التنظيمية الى النهوض بواقع الخدمات من خلال مناقشة جملة من الاقتراحات المقدمة من السادة ذوي الاختصاص والاستشارة، ثم الابعاز بدراسة الموضوع بجدية والتوصل الى البديل الامثل وهذا يحتاج بدوره الى استشراف ورؤية المستقبل المنظور .

\*اعادة التصميم الاساس للعمليات : نعني بها ان تركز الهندسة على العمليات وليس المخرجات وتمثل هذه المرحلة العنصر الحرج اذ تختلف العملية من حيث مكوناتها ومراحلها وما تتطلبه من اجراءات من وظيفة الى اخرى ومن منظمة الى اخرى حيث تعرف على انها سلسلة من الاعمال توجه لتحقيق هدف. وعرفت ايضاً بانها مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد او اكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للزبون وتتكون العملية من عناصر (القيادة، المجهزون، المخرجات، المستهلكون، المشترون، فريق العمل، الاساليب والاجراءات) وتتطلب (موارد، كلف، وقت، متابعة، رقابة، صيانة، تغذية عكسية، مشاركة) .

\*إعادة الهيكلة: هي تحويل الهيكل التنظيمي من الهرمي الى المسطح اذ تتطلب إعادة الهندسة تركيباً موقفياً عضوياً يراعى في تصميمه على اساس فريق عمل له مهام متشابهة جداً او صلاحيات واسعة. وان سبب الحاجة الى مثل هذه الهياكل هو سبب دمج الوظائف وتركيزها على عمليات تتلائم مع تلك الهياكل اي الاتجاه الافقي بدلاً من العمودي وهي تختلف عن إعادة الهندسة لانها تؤدي الى نبذ او تجنب صيغ العمل التقليدية والبدا من جديد .

\*إعادة تصميم العملية: تركز إعادة الهندسة على العمليات وليس على النتائج ويقصد بالعملية هنا مجموع الأنشطة التي تستوعب واحداً او اكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستهلك وسبب التركيز عليها انها ترتبط بكل من (الموردون، الزبائن، الادارة العليا، طرق العمل) وهي غالباً ما تتصل بوحدة من الابعاد التنظيمية التي سيجري تغييرها بالكامل وفق الاعادة (قيم ومعتقدات، تراكيب، وظائف، معايير... الخ).

\*المزايا الاستراتيجية: ان الاعادة تحقق زيادة ربحية وزيادة الحصة السوقية من خلال ادخال التحسينات المتنوعة على مخرجاتها وتقليل الفاقد في التكاليف والجهود والاقوات وتعامل النتائج على اساس المحصلة النهائية وليس على اساس ما تقدمه الأنشطة.

\*الامتته: تتمثل محاولة ادخال تقنية المعلومات في منظمات الاعمال في كيفية مساعدتنا في تنفيذ الاهداف لا سيما الحرص الان على قصر دورة حياة المنتج او الخدمة من حيث الوقت المنتظر، والمنافسة، والسرعة في التسليم وهذا يتطلب العمل ضمن كثافة معلومات اكبر سواء كان في استخدام شبكات الحاسوب وقواعد البيانات كما تتطلب الامتته الفعالة تقليص التكاليف المخفية لبعض الأنشطة الروتينية مثل طول مدة التشغيل، او اخطاء في تنفيذ الطلبات، او الخزين التالف... وغيرها .

## ثانياً: الثقافة التنظيمية

### 1- المفهوم

مما لاشك فيه، ان موضوع الثقافة التنظيمية قد اخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام والتحليل، وهذا ما أشار اليه بعض الكتاب والباحثين ضمن دراساتهم وبحوثهم على اختلاف تخصصاتهم سواء بالتعرض لمفاهيمها او/وابعادها او/وتصنيفاتها او/ وانواعها. او لما ذهب اليه البعض الاخر الى وسائل ادارتها والحفاظ عليها او تغييرها، كلما كان ذلك ممكناً وضرورة ذلك. فمن خلال الاطلاع على ما تضمنته تلك الدراسات والبحوث نستخلص انها لم تتوصل الى وضع مفهوم محدد وواضح وشامل وجامع لها، ونرى ان المفهوم المقبول الذي يكاد ان يتفق عليه الكثيرين هو الذي يعتمد مدخل المفهوم الاجرائي التكاملي الذي يمثل بالفلسفة، الابدولوجية، القوانين، الاعراف، القيم، المعتقدات، التراث، الاتجاهات، والفن، وأية معارف وممارسات سلوكية اخرى}. وعبر عنها بأنها المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب ان ينظم بها العمل، وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، واسلوب مراقبتهم الرسمية، ومدى التخطيط وكثافته، والنظرة الى المرؤوسين في المنظمة (19).

### 2- اهمية الثقافة التنظيمية

اختلف الكتاب في الوظائف او المنافع التي تحققها الثقافة التنظيمية كما اختلفوا في مداخنها وابعادها وتصنيفاتها. وعلى العموم فانها تحقق منافع عدة ضمن اتجاهان لا ثالث لهما الاول هو الجانب الفكري /المعنوي، والثاني الجانب المادي. فقد تم التاكيد على انها تحقق التكامل الداخلي الذي يشير الى التماسك الاجتماعي والثقافي الذي يؤدي الى موائمة بين طرق العمل واساليب الحياة فضلاً عن التكيف الخارجي من خلال التعامل مع البيئة في حين يرى آخرون من انها تمثل قوة لادارة وتوجيه السلوك بما يمكن العاملين من اداء مهامهم كما تحدد توجهات الفرد نحو التكيف والانسجام مع البيئة الخارجية وتسهم في صياغة وتكوين الانماط الشخصية للأفراد من خلال اشاعتها المفاهيم والمعارف وتوفر الاطار الاجتماعي الذي تعمل به المنظمة وتأمين المناخ الاجتماعي (20). ونخلص الى كون الثقافة تمثل احدى المستلزمات الاساس في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة فانها تساعد في الاتصال الفعال وباتجاهات عدة وبالتالي اتخاذ قرارات عقلانية وبتكاليف قليلة واتاحة مناخ ملائم لانجاز قرارات سريعة وسهلة وتهينة قيم ومبادئ وتقاليدها مشتركة للعمل وللسلوك التنظيمي البناء كما انها تمثل دليل عمل للادارة في التفكير الاستراتيجي (21).

### 3- ابعاد الثقافة التنظيمية /ومتطلباتها

تشتمل الثقافة التنظيمية على مجموعة من الابعاد نذكر منها الرموز المادية وهي تخص كل الاشياء المادية المحيطة بالعاملين والتي تزودهم بتعابير ذات احساس بفعاليات ثقافية وتتمثل باسلوب تصميم البناية وترتيبها والمكاتب الموجودة فيها ونوع التكنولوجيا المستخدمة واسم الشركة وشعارها. والبعد الاخر الرموز السلوكية وهي نماذج من الاشكال والافعال السلوكية. وانماط ادارية وهي انظمة ادارة القمة. والروتين ومناخ العمل والروح المعنوية... وغيرها (22).

* توزيع المهام	* الاتصالات	* تخفيض الروتين	* منح الحوافز
* المسألة القانونية	* فرق الرقابة	* مراجعة العمل	* إتاحة الموارد
* تحليل اداء العملية	* خدمات جديدة	* سرعة الخدمات	* جذب الكفاءات

#### 4- مراحل اعادة هندسة الثقافة

توجد طرق لاعادة هندسة الثقافة ولكن الطريقة التي تتفق مع تعريفنا للثقافة التنظيمية تتكون من المراحل التالية :-

- 1- المواقف تجاه العمل : نعني بها التحول من تقديم الخدمات الى التميز والنجاح عالي الجودة .
- 2- المواقف تجاه المستقبل : مدى الرضا عن القوة والابتكار والابداع في ظل الظروف الراهنة وتغيير العمليات واعتماد القدرات الذاتية .
- 3- انماط اتخاذ القرارات : ويتم وفق التحليل للواقع والمسؤولية والموضوعية بالاستناد على الحقائق والخبرات والممارسات والبدائل الصحيحة والمعرفة والرأي الجماعي .
- 4- المواقف تجاه السلطة : من خلال تركيز السلطة بيد الادارة العليا ومدى تطبيقها لمبدأ المشاركة .
- 5- الهيكل الاجتماعي : التعامل مع نسيج مجتمع متنوع وثقافة وسلوك ومستوى تعليم ونمط تفكير وحياة مفتوحة .

### المحور الرابع

#### امكانية تطبيق اعادة هندسة الثقافة التنظيمية للجامعة المستنصرية

##### \* قراءة واقع الجامعة المستنصرية

ادركت ادارة الجامعة المستنصرية لغرض امكانية البقاء والاستمرار ان هناك حاجة الى اعادة هندسة ثقافتها التنظيمية وحتى تستطيع ان تواجه المنافسة المحلية والعالمية ،ويمكن ان تحقق الاهداف ذات الجودة العالية وترضي المجتمع والاساتذة والطلاب والعاملين .لكن الجامعة المستنصرية اليوم تعاني من مشكلات وتحديات عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر :-

- تدني المستوى العلمي للخريجين ؛
- صعوبات تسويق الخدمات الجامعية ؛
- ازمة التمويل ونقص البنى التحتية ؛
- عدم تنمية شخصية الطالب في الجامعة ؛
- غياب روح الفريق والقدرة على التعامل مع المكتبات والمختبرات ؛
- تباعد الاتصالات بين الاساتذة والطلاب ؛
- عدم تحري الدقة في اختيار الاداريين بالجامعة ؛
- غياب الفرص للقيادات فالوظائف مدى الحياة لا تتيح الفرص لتبادل المناصب القيادية ؛
- غياب الانتماء الجامعي للاساتذة والطلاب في بعض الكليات ؛
- الغش الجماعي وتدني الالتزام الخلفي لدى البعض ؛
- تضخم الادارة الورقية في الشؤون الجامعية حيث يتم تدوير كمية هائلة من الاوراق والمستندات .
- ازمة غياب مهارات اللغات والتحليل الكمي والامية الحاسوبية لبعض اعضاء الهيئة التدريسية ؛
- تغليب المصالح الشخصية احياناً عن المصالح التعليمية ؛
- المركزية الجامعية تشل احياناً حركة الكليات ومراكز الأبحاث .

##### \* الاتجاهات العالمية الحديثة في التعليم الجامعي

شهدت العقود الاخيرة من القرن العشرين تحولاً كبيراً في التعليم العالي حيث اصبح ذو توجه لاليات السوق وحريصاً على ارضاء العملاء بدرجة عالية .كما بدأت فلسفة التعليم العالي بالخارج تأخذ باعادة هندسة عملياتها بعد ان كانت محصورة بالمنظمات التجارية والصناعية فقط ،فبدأت الجامعات مثل المستشفيات والبنوك تهتم بتجديد مفاهيم واساليب جودة منتجاتها وذلك من خلال اعتمادها النظريات الادارية الحديثة ومنها اعادة الهندسة .والجدير بالذكر ان البيئة التنافسية العالمية قد لعبت ايضاً دوراً مهماً في التأثير على توجهات الجامعات في العديد من الدول والتركيز على المبدأ الجديد الا وهو حماية المستهلك في التعليم ،وكذلك الاهتمام بفكرة المقاييس العالة لعملية التوصل لاهداف الجودة واعادة هيكلة الجامعات في الكم والنوع

وفي دراسات ميدانية أعدتها بعض الجامعات العالمية مثل جامعة أوبرن، وبنسلفانيا، وكنساس، واستامبور، وكلية فوكس فالي عن مدى امكانية تطبيق فكر اعادة الهندسة في التعليم العالي وظهرت الاتجاهات التالية :-  
أكدت جميع الدراسات ان تأثير بيئة الاعمال عامة والتعليمية خاصة ينعكس على مستويات جودة التعليم وتغير القيم الثقافية للجامعة بنسبة 86% .

اتفقت جميع مفاهيم اعادة هندسة التعليم العالي بان مفهوم التدريب وتطوير الموارد البشرية واعادة تصميم العمل هو اكثر المفاهيم توافقاً مع طبيعة واهداف منظمات التعليم العالي بنسبة 80% .  
واشار البعض من قيادات التعليم العالي بان مشاركة العاملين في صياغة الرؤية التنظيمية والتعليم المستمر والبحث الدائم عن التميز في الاداء هو اهم مؤشر لنجاح عملية التعليم العالي .  
اختلفت الاجابات حول اهمية تطبيق مبدأ التوجه بالسوق للجامعات والمسؤولية المتفانية في خدمة الزبون نظراً لاختلاف المصالح والغايات فالطلاب المبحوثون فضلوا المبدأ بنسبة 90% ،في حين ان العاملين بالجامعات كان تفضيلهم بنسبة 51% . اما هيئات التدريس بنسبة 11% ،والمؤسسات الحكومية 12% ،اما القطاعات الاخرى في المجتمع فكان تفضيلهم 16% .

والخلاصة ان الضغوط الاقتصادية والاجتماعية تؤثر بدرجة كبيرة على الجامعات الآن وفي المستقبل، حيث اصبح التعليم منظومة مركبة استراتيجية ذات تشابكات مع جميع القطاعات في الدولة واجمعت اغلب الجامعات محل الدراسة بان هناك ضرورة للتوجه نحو خدمة حاجات المستفيد من منطلق ان هدف اعادة الهندسة هو اشباع حاجات المستفيد .

**\* امكانية تطبيق نموذج ادارة الموارد البشرية لنجاح الهندرة في الجامعة المستنصرية**  
تم اقتراح اعتماد الجامعة المستنصرية في اعادة هندستها النموذج الذي قدمه المركز البريطاني لتمويل التعليم العالي HEFC لايمانها بانه لا وسيلة لتحسين جودة التعليم العالي بدون الادارة المثالية للموارد البشرية العاملة لديها من اساتذة وفنيون واداريون . فالموارد البشرية الفعالة هي الحد الادنى المطلوب توفيره لنجاح وفعالية تطبيق اعادة الهندسة وخصوصاً مع وجود الحاجة لاعادة بناء وهندسة كلياتها واقسامها ومديرياتها لضمان تحقيق الجودة الحقيقية وليس الظاهرية . ويحتاج هذا النموذج لضمان التطبيق الفعال والنتائج المتميزة الاتي :-

- الاختيار السليم للموارد البشرية (الخلق، القيم، الوظيفة، القدرات العقلية، المهارات السلوكية، الابتكارية) .
- الاعداد والتدريب المستمر واعادة التدريب والتناوب الوظيفي لتغيير العادات الوظيفية، وتغيير اتجاهات العاملين، وتغيير افكارهم .
- التركيز على التنافسية والتفوق والابداع وتهينة الاجواء العلمية .
- ارضاء القانمين على العملية التعليمية من الادارة والاساتذة والطلبة .
- التحفيز والدافعية والشفافية والبعد عن التحيز وبناء الشخصية المقدامة وذات ولاء عالي للمنظمة بعيداً عن الانحرافات والاطعاء .

ان الجامعة المستنصرية قامت بتغيير الاساليب التي تتبعها في القيام ببعض المهام من قبل الكادر العامل لديها مثل استخدام تقنية المعلومات والاتصالات، والتشجيع على تبني التعليم الالكتروني، وادخال معظم العاملين دورات لمحو امية استخدام الحاسوب والانترنت، ودورات في توعيتهم على مبادئ حقوق الانسان والعلاقات الاجتماعية، وتفعيل آليات التعاون بين الكليات وبينها والاقسام الادارية في الجامعة. ولكن عملية اعادة الهندسة واجهتها الكثير من المقاومة وقد تبين من خلال المقابلة والحوار مع عدد من الشخصيات في الجامعة وبمواقع وظيفية مختلفة ان هناك اسباب عديدة لهذه المقاومة منها اما الخوف من التجربة او الفشل او فقدان السلطة . والسبب الاخر هو الافتقار لعلاقات العمل الجيدة او المعلومات او المشاركة او الثقة او فهم الحاجة الى اعادة الهندسة . كذلك هو اسلوب التفكير مثل عدم المرونة في التفكير او التفكير الخاطيء او التمسك بالعادات او عدم القدرة على رؤية الفوائد او حب الابقاء على الوضع الراهن .

## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### 1- الاستنتاجات

\* لابد أن تكون اعادة هندسة الثقافة التنظيمية في قلب الإصلاحات المقامة داخل الجامعة، لهذا أصبحت الجامعات ومنذ سنوات تعمل على إدماج وتبني تكنولوجيا المعلومات أكثر فأكثر في عملياتها المختلفة، بطريقة تمكن من تقاسم المعلومات وتحسين التنسيق بين نشاطاتها، وهذا من شأنه أن يقود إلى تنمية طرق تنظيمية أكثر عقلانية وأكثر تفاعلية وأكثر فاعلية.

- \* إن البحث عن التوظيف لإعادة الهندسة في إدارة الثقافة التنظيمية واستخدامها لا بد أن يمر عبر اكتساب هذه الاداة وإدماج الأفراد وتدريبهم وتكوينهم جيداً.
- \* إن إعادة الهندسة تقوم بحمل قيم الاتصال، والتفاعل، والتحسيس بالمسؤولية، والمبادرات المحلية، والشخصنة المكثفة، والقيام بالأعمال التفاعلية لأنها تلتقي مع تطلعات الزبائن، وبنسبة كبيرة مع طموحات المديرين والعاملين بما يمكن من تمييز دور كل فرد في المنظمة وتقضي على الاحتقانات المرتبطة بثقل وتعقيد الإجراءات.
- \* كما أن إعادة الهندسة تمكن من تسهيل بعض من مساعي النجاح الادائي من خلال التسوية والادماج في الوقت الحقيقي لاحتياجات الزبون، والحوار الدائم حول مستوى الاتصال المراد بلوغه، والشفافية التي تتيحها.
- \* إن دور الزبون أصبح يتوسع كمشريك شينا فشيناً، أولاً من إرادته؛ لأنه يقوم وبسرعة انطلاقاً من شبكة الإنترنت باختيار المنظمة التي تروقه والمنتجات التي يرغبها، وثانياً؛ فإن الحدود التكنولوجية ماتزال قائمة؛ فالمنظمة لا تقوم بالاستثمار اللازم فيها إلا إذا كانت لها مصلحة حقيقية في ذلك، مثل: كسب وفاء الزبون، تحقيق مبيعات إضافية، التميز مقارنة بالمنافسين... إلخ.
- \* إن هذه الاداة أدخلت ضغوطاً جديدة وقأصت من الفترات الزمنية، وتتطلب التفاعل في الوقت الحقيقي.
- \* إن نشر الأدوات المرتبطة بإعادة الهندسة والموضوعة في خدمة إدارة الجامعة (انترنت، برمجيات الإدارة، وسائل الاتصال) أقل أهمية في الكليات عنه في أقسامها الادارية، وذلك يرجع إلى مستوى التجهيز المنخفض لدى الصنف الأول. وقد أثبت البحث أن الجمع بين وظائف إدارة الجامعة وتكنولوجيا المعلومات لم يكن بالدرجة الفعالة
- \* كما أن القدرة على تحديد العمليات الإستراتيجية للجامعة أقل منها في الكليات. إضافة إلى أن تموقع مختلفة الأطراف الفاعلة الإدارة، مسؤولي المعلوماتية (الإعلام الآلي) بالنظر لمختلف العمليات تحدد بطريقة أقل شكلية.

## 2- التوصيات

- \* ضرورة اهتمام المنظمات بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، من خلال التركيز على النشاطات التي تناسب وموارد المنظمة وخصوصاً المؤسسات التعليمية.
- \* العمل على تكامل إعادة الهندسة مع الثقافة التنظيمية، من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال المنظمة.
- \* ضرورة تبني الجامعات إلى استراتيجيات تكوين وتدريب وتعزيز البنى التحتية لإعادة الهندسة ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء الجامعة بشكل عام وإدارة الثقافة التنظيمية بكل خاص.
- \* على الجامعات أن تتعلم العيش مع الجميع- كشركاء جدد- الذين جعلتهم تكنولوجيا المعلومات أكثر جواراً وقرباً من الجامعة.

## المصادر

- 1 - Hammer Michael & Champy, James, "Reengineering the corporation :A manifest to for business revelation", HARPER COLLINS PUBLISHER INC., USA, 1995, P:15.
- 2- اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص 277.
- 3- Slack, Nigel & et.al., "Operation Management", William clower Ltd. Beceles, Great Britain, 1998, P:698.
- 4- عبدالحفيظ، احمد بن صالح، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 19.
- 5- البروراري، نزار عبدالمجيد، "إعادة هندسة نظم العمل لتمييز المنظمات"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع 28، 1998، ص 168.
- 6- جلميران، عماد نجم الدين، "أعادة ترتيب وهيكل المؤسسة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1999، ص 55.
- 7- دافيد، س، ويلسون، "استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة: عمار، تحية السيد، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 1995، ص 122.
- 8- سلطان، تركي ابراهيم، "هل نحتاج الى تغيير جذري في اداة المؤسسات الحكومية وقطاع العمال والخدمات"، مجلة هندسة التغيير: الجديد في الإدارة، 1996، ص 13.

- 9- هامر، مايكل، وجامبي، جيمس، "الهندرة: إعادة هندسة العمل في المنظمات"، ترجمة: عثمان، شمس الدين، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1995، ص74.
- 10- البرواري، نزار عبدالمجيد، مصدر سبق ذكره، ص329.
- 11- Allen, H. Paul, "Reengineering the Bank: A blueprint for survival and success", Richard D. Irwin INC., 1994, P: 441. 12  
ذكره، ص18.
- 13- Nickels, William G., Mchugh, James M. & Mchugh, Susan M., "Understanding Business", McGraw-Hill Com., INC, 200, 252.
- 14- جلميران، عماد نجم الدين، مصدر سبق ذكره، ص57.
- 15- ، "التسويق المصرفي: زيادة رضا العميل من خلال إعادة الهندسة"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ع2، 1996، ص9.
- 16- Evans, R. James, "Production /Operations Management :Quality ,Performance & Value", West publishing co., 1997, P:165.
- 17- هامر، مايكل، وجامبي، جيمس، مصدر سبق ذكره، ص77.
- 18- البرواري، نزار عبدالمجيد، مصدر سبق ذكره، ص169.
- 19- العزاوي، سامي فياض، "الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا"، أطروحة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 1998، ص
- 20- القريوتي، محمد قاسم، "دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"، دار زهران، عمان، الاردن، 1997، ص234.
- 21- العزاوي، سامي فياض، وجياووك، مريوان احمد، "العلاقة بين سلوك المستهلك وخصائص المنتج في المنظمات التسويقية: دراسة استطلاعية على عينة من المنتجات الغذائية"، مجلة جامعة دهوك، ع2، 1999، ص9.
- 22- اللوزي، موسى، "التنمية الادارية: المفاهيم، والأسس والتطبيقات"، عمان، الأردن، دار وائل الطباعة للنشر، 2000، ص32.