

**إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) في المؤسسات التعليمية
لتأسيس مجتمع المعرفة
Reengineering human resources (engineering) in
educational institutions,
to establish the knowledge society**

نوال زغينة¹، جامعة باتنة 1
مخبر التغيير الإجتماعي والعلاقات
العامّة في الجزائر، جامعة بسكرة
Zeghina123@hotmail.fr

تاريخ القبول: 2021/04/29

تاريخ الاستلام: 2021/02/06

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على عملية إعادة هندسة الموارد البشرية -الهندرة - وأهميتها خاصة في المؤسسات التعليمية، وإبراز دورها في احداث تغييرات جذرية على عمليات الموارد البشرية، بتوجيهها الى تبني أساليب جديدة، تستخرج الطاقات الكامنة وتوظفها لتقديم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل تكلفة ممكنة، بغرض تأسيس وبلوغ مجتمعات المعرفة، التي تعد حالة من الامتياز الفكري والمعرفي، من خلال إيجاد طرق وسبل أكثر فاعلية، لتناول المشكلات التي يعاني منها التعليم في المجتمع، والسيطرة على المعرفة، بالتركيز على عملياتها.

وقد توصلت الورقة البحثية الى ان نجاح إعادة الهندسة يتوقف على مدى التزام وقناعة الأطراف المعنية، بضرورة الحاجة لتبني هذا البرنامج من اجل تحسين الوضع التنافسي وتتجلى هذه القناعة في صورة تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ، خاصة في المراحل الأولى من خلال تقبل التغييرات المترتبة على عملية

* المؤلف المراسل

التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على تبني قنوات الاتصال الفعالة والاعتماد على التكنولوجيا وتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتركيز على عملية توليد المعرفة، لبلوغ مجتمعات المعرفة كمطلب للتطوير.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، مجتمع المعرفة، المؤسسات التعليمية.

Abstract:

This research paper aims to shed light on the process of reengineering human resources and its importance especially in the educational institutions, and to demonstrate its role in making drastic changes to human resources processes by directing them to adopt new methods extracting the potential and employing them to provide greater value at minimum cost to beneficiaries for the purpose of reaching knowledge societies which are a state of intellectual and cognitive excellence, by finding more effective ways and means to address the problems of education in society and control knowledge, by focusing on its processes.

The research paper concluded that the success of the reengineering depends on the extent of commitment and conviction of the parties concerned to the need for adopting this program in order to improve the competitive situation. This conviction is manifested in allocating the resources for implementation, especially in the early stages by accepting the changes resulting from the implementation process. This depends fundamentally on adopting effective communication channels, relying on technology, empowering and involving workers in decision-making, and focusing on the process of knowledge generation to reach knowledge societies as a requirement for development.

Keywords : Reengineering human resources, knowledge society, educational institutions



مقدمة:

يتزايد التطور المعرفي والفكري المعاصر، ويتزايد معه حجم التحديات في تنظيم المعارف المتراكمة من الماضي والحاضر، وفق عمليات داخلية وخارجية ترتبط بمختلف المجالات خاصة المورد البشري الذي يعد الاهتمام به عاملا هاما في تحقيق التطور في المجتمع والاندماج فيما يعرف بمجتمعات المعرفة، من خلال تبني أساليب حديثة تهدف الى التغيير الجذري بالاعتماد على إعادة هندسة الموارد البشرية.

وتكمن أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في كونها تسعى لإحداث تغيرات جذرية على عمليات الموارد البشرية، بتوجيهها الى تبني أساليب جديدة، تستخرج الطاقات الكامنة وتوظفها لتقديم قيمة اكبر للمستفيدين وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغيير الهيكل التقليدي المعتمد على التخصص الدقيق وتقسيم العمل وتمركز السلطة بالانتقال الى الهيكلة الأفقية، وهذا ما يتقاطع مع رأي ميشال كروزيه في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات، وهو من التوجهات الحديثة كذلك في الإدارة، باعتبار العامل يملك هامش من الحرية (منطقة الظل) تجعله يخطط لاستراتيجيات تحدد العلاقات في مجال العمل وتساهم في تطويره. غير ان هذا الطرح عليه ان لا يغفل جانب هام متمركزا في توجيه الأهداف لبلوغ مجتمعات المعرفة، اذ لم يعد الامر مقتصر على التعامل مع الافراد من خلال تسيير شؤونهم الوظيفية فقط اذ عرفت المؤسسات تحولا عميقا من خلال ارتباطها بكيفيات تتماشى مع المعرفة المتجددة، والمتراكمة وبالتالي السعي الى ضرورة تنظيمها والتعامل معها، ليس فقط من خلال احتضان المعرفة وانما محاولة توليدها من خلال ادماج كامل مصادرها الكامنة والمعلنة في نسيج متوائم ومن ثم العمل على نشرها وتدقيقها، للعمل على تكوين القدرات الفردية والجماعية.

وتزداد أهمية هذا الطرح كذلك عند الحديث عن قطاع التعليم بما يمثله من الية تساهم في رقي المجتمع وتزويده بالإطارات معتمدا على مختلف المراحل التعليمية والخدمات المقدمة في هذا المجال، وتحمل الخدمات التعليمية دورا مهما في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيته واستقراره وتبرز هذه الأهمية

خاصة بعد التطورات التكنولوجية والصناعية والتي تتطلب تغيرات جذرية بالمنهج وطرق التدريس لمواكبة هذه التغيرات في المكننة والاتصالات وغيرها. وعليه فإن عملية إعادة الهندسة في المجال التعليمي، تعني الاهتمام بالمدخلات (الطلبة) والعمليات (قاعات وهيئات تعليمية ومختبرات) والمخرجات (الخريجين) وإعادة النظر في رسالة المؤسسة التعليمية واهدافها واستراتيجياتها ومعاييرها واجراءات التقويم المتبعة، اضافة الى دراسة سوق العمل والحاجة المتغيرة للطلب على المخرجات والتطور التكنولوجي السريع وبحث الشروط والمواصفات الخاصة لتحقيق ذلك .

تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم لتحقيق مجتمع المعرفة والتي تتمثل في جودة الادارة وسياسة القبول، والبرامج التعليمية من حيث (الاهداف وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقويم والامتحانات وجودة التدريس، والابنية والهيكل والتجهيزات المادية بحيث تؤدي الى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين .

وعليه تهدف هذه المداخلة النظرية الى تسليط الضوء على كيفية إعادة هندسة الموارد البشرية في المجال التعليمي لتأسيس مجتمع المعرفة، الذي يعد حالة من الامتياز الفكري والمعرفي والتقني ومن التقدم العلمي والبشري، ومنه إيجاد طرق وسبل أكثر فاعلية، لتناول المشكلات التي يعاني منها التعليم في المجتمع، والسيطرة على المعرفة، بالتركيز على عملياتها (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق)، من خلال الإجابة على سؤال هام:

• كيف يمكن إعادة هندسة الموارد البشرية لتأسيس مجتمع المعرفة في

المؤسسات التعليمية ؟

الإجابة على هذا السؤال تستدعي ضرورة التطرق للإطار المفاهيمي، ثم توضيح دواعي تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وكيفية تطبيقها وإبراز معوقات وعقبات ومخاطر تطبيقها لتحقيق وبلوغ مجتمعات المعرفة للوصول الى نتيجة تجيب عن السؤال المطروح.

1- الإطار المفاهيمي:

1-1 إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة):

قبل الشروع في 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 "Reengineering Business" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 47) وقد تم تركيب هندرة على غرار هندسة لتواكب المفاهيم والتطبيقات الجديدة التي بدأت تسود لغة الإدارة العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين وهي بهذه الصيغة تصلح للتصريف اللغوي فنقول: هندرة لوصف العملية والنظرية، ومهندر لوصف الشخص المسؤول عن الهندرة، وهندر، يهندر كأفعال.

ويقصد بالهندسة تطبيق القواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم والبناء والترتيب وإعادة الهندسة (الهندرة) لإعادة من جديد. (النعيمي، 2013)

اذن الهندرة هي: إعادة التنظيم الجذري للنظم والعمليات الإدارية وإعادة النظر في ثقافة المؤسسة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق قفزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الهدر والاستجابة الفورية للمتغيرات واعتبار العنصر البشري أهم الموارد، فهي أداة لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها. (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 47).

ويشير كل من مايكل هامر وشامبي الى مفهوم اعادة الهندسة "هو اعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، (سمان، بلا تاريخ).

كما نجد تعريف آخر لإعادة الهندسة بأنها تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع كل الأطراف، من خلال

استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية. (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 47).

إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة. (النعيمي، 2013) ونلاحظ في التعريف انه ركز على العمليات ذات القيمة او التي تولد قيمة مضافة في المنظمة الذي تتبع تعظيم الفائدة.

كما تمثل إعادة الهندسة البداية من الصفر وليس اصلاح الوضع الحالي والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية وكذلك من وسائل وإجراءات التشغيل التي تستخدم حاليا وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات. (النعيمي، 2013).

فإعادة الهندسة تشمل كل من المنظمة والإدارة اذ ليس كافيا ان نقوم بإعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الادارية وكسر حالة مقاومة التغيير فهي انقلاب على الواقع السائد وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم اصلا من اجل تقديم أفضل الخدمات وضمان جودة عالية وبأقل وقت وتكلفة ممكنة. (محجوب، 2003، صفحة 149).

تأسيسا على ما سبق فان إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) هي إعادة تصميم وإحداث تغيير محسوب في أجزاء النظام القائم او كله يؤدي الى مضاعفة التأثير في الجودة وينعكس على تحقيق الفاعلية، للقيام بمهام متجددة أو تبني استراتيجيات تنافسية، اذ يواجه المدراء في المؤسسات تحديات بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والأخرى في البيئة الداخلية، تتطلب إعادة تغيير أنماط العمل لمواجهة هذه التحديات، والامر يزداد الحاحا عند الحديث عن المؤسسات التربوية ودورها في المجتمع، خاصة في ظل المعارف المتسارعة والمتراكمة والسعي لبلوغ مجتمعات المعرفة.

1- 2 - مفهوم مجتمع المعرفة:

قبل الحديث عن مفهوم مجتمع المعرفة، لا بد من تحديد مفهوم المعرفة، فقد ورد في معجم متن اللغة، المعرفة مصدر للفعل عرف يعرف عرفانا، ومعرفة

الشيء ادراكه بحاسة من الحواس، فهو عارف وعروف وعريف، وعرف فلان أي اصابته العرفة بسكون الراء فهو معروف. (رضا، 1960، صفحة 78).
وجاء في المعجم الوسيط عن المعرفة، عرف، يعرف، وعرفانا وعرفة وعرفان بكسر الراء، أي علم بكسر اللام. (مصطفى ابراهيم، صفحة 595)
اصطلاحاً:

هي حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم.

يعرفها بيتر دراكر: " المعرفة تختلف عن مجتمع الموارد الأخرى، ذلك لأنها عرضة للموت باستمرار، فالمعرفة المتطورة اليوم تصبح جهالة في الغد. (داركر، 2004، صفحة 10)

فالمعرفة هي احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم تتحول الى معلومات، ثم الى معرفة، ثم الى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار. (حجازي، 2014، صفحة 46).

استنادا الى هذه التعاريف يمكن تعريف مجتمع المعرفة بأنه: استخدام المعرفة على أساس انها الأفكار أو الفهم الذي تبديه كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والذي يستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق اهداف الكينونة، فهي الطريقة الجديدة للتفكير في المؤسسة من خلال المعلومات الموجودة في البيئات المختلفة، عن طريق دمج العقل البشري مع الإمكانيات الموجودة، لرسملة المعرفة او ما يطلق عليه اثمار المعرفة الجماعية لجعلها موجودة من خلال إيجاد الخصائص الوصفية الممكن اعتمادها من طرف الجميع في كل زمان ومكان .

3-1 مفهوم المؤسسات التعليمية:

يشير مفهوم المؤسسة التعليمية إلى المؤسسة الذي يكون الهدف الرئيسي من إنشائها هو التعليم مثل المدرسة أو الجامعة، حيث تكون هذه المؤسسة معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم، وللمؤسسة التعليمية عدة أنواع مثل المدرسة الحكومية والخاصة والجامعة والمعاهد والكلليات ورياض الأطفال

ومؤسسة التعليم المهني فهو مصطلح يشير إلى كل مدرسة أو كلية أو قسم تم إنشاؤه بهدف التعليم.

ان تحديد مفهوم المؤسسة التعليمية وترسيخه يتم من خلال حوار مجتمعي يضم أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور والقيادات التنفيذية والمنشغلين بالشأن التعليمي، لدعم مفهوم المؤسسة التعليمية والتجاوب معها حتى لا تظل المدرسة في نظر بعض أولياء الأمور مجرد مكان يضعون فيه أبناءهم فترة زمنية يستريحون فيها منهم. (خطاب، 2013).

2- دواعي تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية لبلوغ مجتمعات المعرفة:

اعتاد الكثير من الافراد الذهاب الى العمل يوميا وممارسة المهام والمسؤوليات المناطة بهم سواء كانت على شكل خدمات أو أعمال إدارية وغير ذلك، ولكن هل تساؤل هؤلاء الافراد يوما لماذا نقوم بهذا العمل؟ وما فائدة هذا العمل؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التي نعمل بها؟ وإذا كانت الإجابات بنعم فيجب المتابعة في طرح تساؤل هام هل هناك طريقة أفضل لتقديم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل بشكل أفضل؟

فهذه الأسئلة على بساطتها في غاية الأهمية وهي القاعدة الأساسية التي ينطلق منها مفهوم الهندرة والتي تسعى الى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات السرعة ومواكبة الثورة التكنولوجية التي يفرضها هذا العصر وتقديم الأفضل دائما من خلال ترجمة هذه الأسئلة في السؤال الرئيسي للورقة البحثية للبحث عن الكيفية التي يمكن بها إعادة هندسة الموارد البشرية لتأسيس مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية ؟

ان مفهوم إعادة الهندسة لا يعد حديثا ولكنه اخذ سمة حديثة مع التطورات التكنولوجية وتسارعها ودخول التقنيات الادارية الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في احداث تغييرات جوهرية، فاذا كانت هندسة الموارد البشرية في جوهرها تعني خلق القيمة، فإعادة الهندسة هي تعظيم القيمة، اذ تعد محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، لتحقيق فاعلية

للمؤسسة من جهة وللأفراد من جهة أخرى من خلال الامتيازات وزيادة الأجور وتحقيق الرضا الوظيفي، فهي لا تقتصر فقط على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري، وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري، ولكنها تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم ليس فقط الأدوات والأساليب المختصة في تكوين الرأسمال البشري من (الاختيار، التدريب، المسارات الوظيفية) إلى إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية ككل.

فمنهجية إعادة الهندسة تنصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة، بإحداث تغيير جذري في بعض اجزائها أو كلها، وذلك بإعادة تصميمها بشكل غير تقليدي ومن هنا تبرز أهمية هذا الأسلوب في كون نتائجه وتحسيناته الجذرية تفوق أساليب التحسين الأخرى، إذ يعتمد على منهجية إعادة التشكيل بإحداث التغيير الجذري لضمان تحقيق المستوى المنتظر وتطبيقه، ويعتمد على مجموعة من المعايير والمواصفات، إذ يعمل على تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم والتخلص من قيود البيروقراطية والنمطية، ومنح الفرص لتفجير الطاقات الكامنة في كل فرد.

وقد ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال لأول مرة، عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان "الإدارة" عام 1990، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال ويقوم هذا المدخل على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة للفكر الإداري. (لبنان، بلا تاريخ)

وقد تعزز استخدام هذا المفهوم سنة 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي "الهندرة" كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات، خاصة مع التطور المذهل في وسائل الاتصال

والتكنولوجيا فأصبحت الأفكار المرتبطة بالتحسينات التدريجية لا تكفي لمواجهة التحديات القادمة، (محبوب، 2003، صفحة 33)

فإعادة الهندسة كمدخل مبتكر جديد هي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي ابتكرت لزيادة الكفاءة والفاعلية والتركيز على التغيير والابداع والابتكار.

يقول احد الخبراء في الهندرة " المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة بالماء، المتشائم يراها نصف فارغة، المهندس يرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة"، (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 11) اذن هناك مؤشرات ودلالات على ضرورة تبني وتطبيق الهندرة لبلوغ مجتمعات المعرفة يمكن رصدها فيما بينه مايكل هامر من وجود ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج لإعادة الهندسة وهي:

أ - المؤسسات ذات الوضع السيئ، والتي تعاني من مشاكل كبيرة، تتميز بالأداء المتدني، انخفاض وارتفاع تكاليف التشغيل، وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية.

ب - المؤسسات التي هي في طريقها للتعرض للمشاكل تظهر فيها مؤشرات لتدهور الوضع مستقبلاً، كالارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة.

ج - المؤسسات المتميزة، والتي تكون في أوج التفوق والنجاح التي لا تعاني إطلاقاً من أية مشاكل، وتوجد دلائل تشير بأنها قوية وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، هذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية للمحافظة على الفجوة بينها وبين المنافسين.

وعليه فعملية الهندرة تعد ضرورة لكل المؤسسات وفي كل الاوقات لتقييم الوضع والبحث عن البديل وتطبيقه للبقاء في الريادة وبلوغ مجتمعات

المعرفة، وعدم هدر الطاقات ووضوح الأدوار وكيفية أدائها، غير انه لا بد من التأكيد انه ليس هناك نمط واحد لإعادة البناء ورغم الجهود لوضع برامج خاصة بالهندرة يبقى الامر متعلقا بطبيعة ظروف المؤسسة من حيث العاملين فيها والقائمين عليها والموارد التي تخصصها لذلك، والواقع ان الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة الى إعادة البناء، هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها إعادة الهندسة. (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 82)، بإعادة التفكير في العمل من القاعدة الى الأعلى لتخليص العمل مما هو غير ضروري ولإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري، لتحقيق الفائدة من الهندرة. وتتجلى فوائد الهندرة في دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، بهدف الترتيب وتفاذي التكرار وضياع الوقت والجهد، بجانب تحقيق استقلالية الافراد في أداء المهام وتشغيل الافراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار وتنمية مهارات وقدرات الافراد، مع الحرص على مكافئة الافراد وتقسيم نتاج العمل بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي، مع تغيير الثقافة التنظيمية، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من اهم أولويات العاملين، كما تساهم في تمكين العاملين، والحرص على تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها بإنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد و محدد. (موسى، 2002، صفحة 183)

وبالحديث عن المؤسسات التعليمية، فان احداث تغيير وتطوير شامل ومستمر في اليات وعمل ونوعية الخدمات التي تقدمها وتحقيق فوائد الهندرة، يرتبط بالنقائص التي ترصد فيها، حيث توجد دلائل على تناقص الكفاءة الداخلية للتعليم والتي تتمظهر في ارتفاع نسبة التسرب والرسوب وإعادة الصفوف، الامر الذي يؤدي الى البقاء لفترات أطول في مراحل التعليم المختلفة وبالتالي هدر في الوقت والمال والجهد، وكذا الاكتظاظ في الأقسام، العنف في الوسط المدرسي، وغيرها (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 134) كما ان اكثر جوانب ازمة التعليم عدم القدرة على توفير متطلبات التنمية وعدم وضوح الأدوار خاصة الإدارية والتقصير في القيام بها، فمهام المديرين محددة تشمل التنظيم والتخطيط والاشراف على التنفيذ والتدريب والتوجيه

والتقويم والتشجيع، الى جانب امتلاك مهارات إدارية كابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتفتيش عن الحلول والتخطيط للعملية التعليمية ورسم السياسة العامة للعمل وتحديد وتوزيعه، (عقوني، دت، صفحة 21) - والتي تمثل في جوهرها اهداف الهندرة - غيران هناك انحراف عن القيام بهذه المهام مما يخلق خللا وي طرح إشكالات، الى جانب وجود مشاكل أخرى، مما يستدعي ضرورة الهندرة، يقول جون ديوي "بإمكان المدرسة أن تغير نظام المجتمع إلى حد معين، وهو عمل تعجز عنه سائر المؤسسات" (خطاب، 2013) فالمؤسسات التعليمية هي العمود الفقري الذي تقوم عليه الحضارة فقد أقيمت المدرسة لتلبية حاجات الافراد، مما يستوجب الاهتمام بتنظيمها من خلال التركيز على عملية الهندرة.

3 - تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلباتها لبلوغ مجتمعات المعرفة:

ان تطبيق الهندرة في المؤسسة يستدعي ضرورة تقييم الوضع الحالي واحترام مبادئها والعمل على تجسيدها في الواقع، هذه المبادئ يمكن استنتاجها من ترجمة شمس الدين عثمان لكتاب "إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسات - الهندرة -" من تاليف مايكل هامر وجيمس شامبي، تقديم المهندس مهند النابلسي، حيث تعتمد على: (النابلسي، 2013).

- الغاء مفهوم تقسيم العمل من منطلق قناعتها بأن المشكلات المعاصرة التي تواجهها الشركات هي نتيجة طبيعية لأساليب تجزئة وتقسيم العمل المتبعة، وكنتيجة لحشر المتخصصين في صناديق معزولة تسمى "الدوائر"، بمبدأ قم بالعمل بنفسك ونفذه من موقعك.

-التركيز على المخرجات والنتائج وإلغاء العوائق البيروقراطية والتحفيز على الابتكار، واعتماد مبدأ المقارنة المرجعية بمحاولة التمثل والاقتران بنماذج ناجحة.

-إعادة تصميم نظم العمل الأساسية، حيث يتحول المديرون من مشرفين (مراقبين) الى موجهين، يتمثل دورهم في تحفيز الابداع وتوفير الموارد والرد على الاستفسارات، كما العناية بالتطور الوظيفي طويل الأجل، وتتحول مفاهيم

الموظفين لخدمة المؤسسة والمخرجات، وليس لخدمة رؤسائهم، فيتحول التنظيم من النمط الهرمي للأفقي.

-تعني الهندرة (البدا من جديد)، أي البدا من نقطة الصفر وبدون افتراضات وثوابت راسخة، كما تعني ابتكار أساليب عمل جديدة.
-من اهم الخصائص المميزة للهندرة، دمج عدة وظائف معا، واعطاء الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات، بتفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل لانجاز العمل في مكانه، مع خفض مستويات الرقابة والمراجعة، تقليل الحاجة لمطابقة المعلومات، ثم الجمع بين المركزية واللامركزية. (سيد، 2002، صفحة 95).

-وضع معايير جديدة للتحفيز والترقية، تتمثل في تقييم المقدرة والكفاءة، حيث يعتمد الترقى الى وظيفة أعلى على قدرات الموظف وامكانياته، لا على أدائه الحالي، فالترقيات تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي وليست مجرد مكافأة لتفوق الموظف في أداء وظيفته الحالية.

-تحسين نصيب المعرفة والاستخدام لها، لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط، وإنما ترتبط بمشاركة آراء الآخرين.

- تؤكد الهندرة على اهمية المعلومات ودورها الحيوي، وتتنبى التفكير الاستباقي بدلا من الاستنتاجي، ويعني ذلك استقراء وتصور الحلول الايجابية، ثم البحث عن المشاكل الظاهرة ومعالجتها واكتشاف المشاكل الخفية الكامنة.

- يجب ان يشارك في أداء كل عملية أقل عدد ممكن من الأشخاص، فالهندرة تعارض ازدواجية العمل وقيام عدد من الأشخاص بنفس العمل والالتزام بقاعدة أساسية بسيطة هي تطوير الأشياء ذات القيمة والتخلص من الأشياء التي لا تفيد المؤسسة وتنفيذ العملية من قبل الأقرب لها. (عيسى، 2016).

وعليه إذا تم الافتراض بأن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فهذا يعني بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة

يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري وذلك من خلال: (حسن، 2000، صفحة 29).

أ - توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.

ب - الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر من امكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب.

ج - إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد، فمثلا إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات فان هذه التغيرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفة.

فأفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها بالتركيز على التدريب كعنصر استراتيجي (ارتيادي)، فعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق الأهداف، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو احد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة.

و حين الحديث عن الهندرة يجدر التطرق الى أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out Box) والتي تنادي العاملين

الى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر الى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد.

في جانب آخر فان بلوغ مجتمعات المعرفة يتطلب توفير بيئة تنظيمية خاصة وتزويد الافراد بمهارات تتقاطع مع عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية فنظرة الباحثين للمعرفة المشكلة لمجتمعات المعرفة هي نظرة جديدة فرضتها التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فمصطلح المعرفة ارتبط بالطابع العملي مع الثورة الصناعية في القرن 18 عشر والذي صاحبه ظهور مصطلح التكنولوجيا التي تعني العلم او المعرفة المنظمة، لتحول الخبرات والحرف الى ميادين معرفية تتصف بأنها تضم مهنا محددة وطرقا علمية، لتأسس على اثر ذلك مهنا جديدة وعلوما جديدة تدرس في الجامعات كالهندسة والطب والزراعة وغيرها، وقد تم في هذه الفترة تشجيع تحويل الخبرة الى معرفة والتلمذ الى كتب واسرار المهنة الى طرق معرفية، والقدرة على الأداء الى معرفة تطبيقية. (الموسوي، 2003).

كما تطرق جورج غورفيتش في كتابه " الأطر الاجتماعية للمعرفة" الى كون المعرفة ليست فقط الوسائل المستخدمة لبلوغ اهداف مثالية كما يراها بعض الفلاسفة المثاليين ولا معرفة تقنية قائمة بذاتها هدفها السيطرة على الظواهر كما ترى الوضعية، انما معرفة كل الاستعمالات الفعالة والقابلة للتناقل والتي تهدف الى السيطرة على عالم الطبيعة والانسان والمجتمع، في سبيل الإنتاج، التدمير، الصون، التنظيم، التخطيط، التعميم. (غورفيتش، 2008، الصفحات 36-37).

فعقل الانسان مفطور على تكوين الأفكار والنظريات وأساليب العمل وهي في النهاية معارف متراكمة، وقد ساهمت الثورة التكنولوجية في احداث قفزة فيها ليس فقط من ناحية الكم ولكن أيضا من جانب النوعية من خلال تطوير طرائق التعامل معها بمختلف التقنيات التي تسمح بتخزينها والتعامل معها بسهولة وتتيح نقلها ونشرها على نطاق واسع بسرعة وفعالية. (الفيلالي، 2012، صفحة 04).

ان التغييرات المرتبطة بمرحلة ما بعد الفوردية تشكل تحولا من حيث الانتقال الى المجتمع ما بعد الصناعي بتحول المجتمعات الرأسمالية المتقدمة من اقتصاد قائم على الصناعة الى مجتمع قائم على المعرفة مقومها البيانات والمعلومات والخدمات المعرفية من حيث التحكم في تنظيمها وتوجيهها، فالقيمة تستمد من العمل المعرفي بدلا من العمل اليدوي، وفي نفس السياق يرى ليوتار في كتابه " شروط ما بعد الحداثة" ان المعرفة بصفتها سلعة معلوماتية لا غنى عنها للقوة الإنتاجية، كما اشار العالم الأمريكي بيتر دراكر الى ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وان المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجه أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والعملاء، أي تحول العمل الى عمل معرفي والمورد الاقتصادي الأساسي في المستقبل هو المعرفة، (العلي، بلا تاريخ) بكلا نوعيها الصريحة والضمنية مما يتطلب من المؤسسات السعي لتوليد المعرفة لبلوغ مجتمعات المعرفة وتبني استراتيجيات لمواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا ونوع المعلومات من خلال تطبيق الهندرة باستمرار.

فالهندرة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية، يقول بيتر داركر: الهندرة مفهوم جديد في الإدارة، يجب تطبيقه (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 11) فقد أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة ومنها المؤسسات التعليمية، مع العلم ان نجاحها يرتبط بالاعتماد على القيادة، حيث يتولاها شخص ذو سلطة. (الاعمال، 1993، صفحة 07).

اذ يتيح تطبيق هذا المفهوم التعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها كما يدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية

والكامنة، ويمنحهم الصلاحيات ويدفعهم للنجاح، وتلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية المتمركزة حول طبيعة الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل، باستخدام المفاهيم الدالة على ذلك كالتغيير الجذري، التحسينات الجوهرية، بناء أساسي وإعادة تصميم كلي، لتحقيق عمليات المعرفة من خلال التشخيص والاكتساب وتوليد المعرفة وتخزينها ثم توزيعها وتطبيقها. (الصاوي، 2007، صفحة 32).

4. معيقات وعقبات ومخاطر تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وتحقيق مجتمعات المعرفة:

من المهم قبل البدء في برنامج إعادة الهندسة، التعرف على العقبات والمخاطر وأسباب الفشل للعمل على تجنبها في المراحل المبكرة لإحداث التغيير حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية وبلوغ مجتمعات المعرفة ومن هذه المعوقات: (مفلح راتب الحميدي، 2016، صفحة 93)

- تحديد متوسط أداء العاملين، الأمر الذي يحد من القدرات المتميزة للبعض ويقلل من إنجازات إعادة الهندسة.
- قياس التقدم في تنفيذ الخطة وإهمال اتجاهات العاملين ودوافعهم نحو مشروع إعادة الهندسة.
- ترسيخ الوضع القائم الذي يفهم منه عدم أحداث التطوير بصورة مستمرة بعد إعادة التصميم.
- مراقبة ومتابعة الاتصالات بين العاملين مما قد يكون عائقاً في تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين وضعف التمكين مما يصعب توليد المعرفة ومن ثم تطبيقها.
- عدم وضوح المفاهيم وتداخلها في بعض الأحيان، مما يصعب تطبيقها.
- التوقعات غير الحقيقية، والأهداف الغير مدروسة إذ يجب توقع حدوث خطأ وفشل في عملية إعادة الهندسة وتحديد الأهداف، مع إمكانية انتشار الشائعات خاصة في المستويات الدنيا في المؤسسة.

5 - كيفية إعادة هندسة الموارد البشرية لبلوغ مجتمعات المعرفة:

وبناء على ما سبق فإن الإجابة على السؤال المطروح في هذه الورقة البحثية تتجلى في تحديد الكيفية التي يمكن بها إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق مجتمعات المعرفة بالتركيز على المخرجات وتقديم خدمات حقيقية وكذا الاستجابة السريعة واستشعار المشاكل (الاعمال، 1993، صفحة 07) من خلال:

- إزالة العمليات التي تسبب الهدر في المؤسسات التعليمية وتطوير الخدمات لتحقيق الكفاءة والمرونة في انجاز الخدمة وتحقيق القدرة التنافسية (محبوب، 2003) من خلال التغيير الجذري في الأداء والعمليات واساليب وأدوات العمل وتمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق الاحتياجات الظرفية لتحقيق الأهداف المرجوة.

- الاعتماد على هندرة التدريب بتجديد البرامج بما يحقق استجابة ثورية للمتغيرات التي تحدث، وتدريب العاملين على ممارسة مسؤولياتهم بصورة متزامنة، وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية خاصة في ظل تطور التقنية وتكنولوجيات الاتصال.

- الاعتماد على مختلف البرامج الرقمية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوظيفها في عملية الاتصال.

- تبني استراتيجية مواكبة التغيير والمرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات للتمكن من التحكم في مختلف المعارف والتعامل معها بما يحقق مجتمعات المعرفة.

- تبني نظام مدروس للحوافز وتطبيقه بشكل يحقق الدافعية للعمل والابداع والابتكار.

- قلب الهرم التنظيمي لتمكين العاملين وتحقيق الرقابة الذاتية، للتعامل مع مختلف المشاكل الطارئة من خلال رؤية استباقية تنبؤية، تسعى لاحتواء الموقف والتعامل معه.



خاتمة :

وفي الأخير ان نجاح إعادة الهندسة يتوقف على مدى التزام وقناعة الأطراف المعنية، بضرورة الحاجة لتبني هذا البرنامج من اجل تحسين الوضع التنافسي و تتجلى هذه القناعة في صورة تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ، اذ تشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولى في تقبل التغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على تبني قنوات الاتصال الفعالة والاعتماد على التكنولوجيا وتمكين العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات، ويقضي هذا التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والاستعداد للتغيير الذي يتضمن الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.

ومنه يلخص القول إلى أن الهندرة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تقوم عليها الكثير من المؤسسات لبلوغ مجتمعات المعرفة بالتركيز خاصة على عملية توليد المعرفة لأنها مطلب التطوير وليس مجرد استعمال المعارف الموجودة، ونشر الوعي لاستشعار التقلبات التي تستدعي التدخل والتغيير وتداركها في ظل التسارع المعرفي والتقني.

قائمة المراجع:

- الزيات، احمد حسن ، وعبد القادر حامد ومصطفى ابراهيم. (بلا تاريخ). المعجم الوسيط. اسطنبول: المكتبة الإسلامية.
 احمد، رضا. (1960). معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة. بيروت: منشورات دار الحياة.
 اللوزي، موسى. (2002). التنظيم واجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر.
 بسمان، فيصل محجوب. (2003). ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الادارية والتجارية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
 داركر، بيتر. (2004). فن الادارة. الرياض: مكتبة العبيكان.
 غورفيتش، جورج. (2008). الاطر الاجتماعية للمعرفة. المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
 العلي، حامد، (بلا تاريخ). ادارة المعرفة واهميتها. تم الاسترداد من مجلة الابداع الاداري <http://chmq.com/blo> :

- حسان، وعثمان محمد توفيق و انتصار فاضل مال الله النعيمي. (2013). إعادة هندسة الاعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي. مجلة جامعة بابل/ العلوم الانسانية.
- خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال. (1993). الهندسة الادارية او الهندرة. القاهرة، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي الشعاع.
- راوية، حسن. (2000). ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- صبحي، احمد سلامة، و مصطفى كافي، و مفلح راتب الحميدي. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عارف، سمان. (بلا تاريخ). مجلة المهندس. تم الاسترداد من الهندرة
Reengineering: <http://www.khayma.com/madina/m1-eng/reengineering.htm>
- عيسى، عبد الله احمد. (2016). هندسة العمليات الادارية (الهندرة). تنمية وتطوير موارد بشرية. مصر.
- الموسوي، عدنان ، (2003). الوسط، يومية سياسة مستقلة. تم الاسترداد من ربحي عليان: العالم العربي لم يستعد بعد للانتقال الى مجتمع المعلومات :
<http://www.alwasatnews.com/news/320135.html>
- الفيلالي، عصام بن يحيى ، (2012). نحو مجتمع المعرفة، الموارد البشرية والفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة. السعودية: مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز.
- عليوة، سيد. (2002). برنامج الهندسة الادارية. المنصورة: مكتبة جزيرة الورد.
- عقوني، محمد ، (د.ت). الادارة العامة الجدية. دار الغرب للنشر والتوزيع.
- النابلسي، مهند ، (01 09 2013). ركن الادارة. تم الاسترداد من عرض وتلخيص وتحليل لكتاب : "إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسات :"
http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=27142
- نقابة المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في لبنان. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من الهندرة - الهندسة الادارية :
<https://www.hrsleb.org/article.php?id=4975&cid=325>
- حجازي، هيثم علي. (2014). المنهجية المتكاملة ادارة المعرفة في المنظمات. الاردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الساوي، ياسر، (2007). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب للنشر والتوزيع، الجامعة العربية المفتوحة.
- محمد خطاب. (10 08 2013). الحوار المتمدن. تم الاسترداد من
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372638>