

العدد السابع - مايو 2016

التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي (رؤية نظرية للمداخل المعاصرة)

* د. فتحي عيسى فرج ** د. مفتاح المبروك ابو عروش.

(عضو هيئة التدريس بقسم التخطيط والإدارة التربوية - كلية الآداب - جامعة عمر المختار - ليبيا)



العدد السابع - مايو 2016

التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي (رؤية نظرية للمداخل المعاصرة)

المخلص:

يهدف البحث إلى الوصول لمقاربة للارتقاء بأداء منظومة التعليم الجامعي من خلال إمكانية توظيف مضامين التطوير التنظيمي ومداخله المعاصرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما المنظور الفكري للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية؟
- ما الاتجاهات أو المداخل المعاصر للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية؟
- كيف يمكن الجمع بين المداخل المعاصرة للتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية في إطار تكاملي؟

واستخدم البحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات والوصول إلى هدفه المتمثل في محاولة للدمج بين مدخلي: إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات في إطار تكاملي للتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية.

Abstract

The research aims to attain at Convenience for the development of University educational system, through utilizing organizational development contents and its contemporary approaches , through the following questions:

- What is the intellectual perspective of organizational development in university institutions?
- What are the contemporary trends of organizational development in university institutions ?
- How to be possible to combine between a contemporary approaches of organizational development in university institutions at integration extent?

The descriptive method was utilized to describe and analyse the data to achieve an objective of the research that represented at attempting to combine between approach of (TQM)and approach of (BPR)at integration extent ,for organizational

Development of university institutions .

العدد السابع - مايو 2016

مقدمة:

يعتمد تقدم الأمم بصورة أساسية على مواردها البشرية القادرة على خدمة مجتمعاتها بكفاءة وفعالية من خلال التعليم والتأهيل الذي تقدمه المنظمات التعليمية لتلبية احتياجات المجتمع، وإن نجاح هذه المنظمات في قيامها بمسؤولياتها أمام المتطلبات والتحديات المعاصرة مرهون بمدى فعالية الإدارة في هذه المنظمات، ومدى قدرتها على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في مراحل التعليم ومستوياته المختلفة، إلا أن إدارة التعليم الجامعي لها أهميتها الخاصة التي تستمد من كون التعليم الجامعي يحظى بموقع الصدارة في المجتمعات كافة، لأنها تقوم بمهام عديدة ومسؤوليات كبيرة من خلال ما تقوم به الجامعات من خدمات تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات العلمية المتخصصة في المجالات كافة، وكذا دورها في تدعيم القيم الاجتماعية، وفي استقرار المجتمع وتماسكه ونموه ومعالجة مشكلاته، فضلاً عن دورها في تنمية المعرفة ونشرها: (3: ص14)

هذا ويمثل تطوير إدارة التعليم الجامعي ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة، كذلك ما تفرضه المواصفات المطلوب توافرها في مواطن القرن الحادي والعشرون، ويُعد التطوير التنظيمي Organizational Development، ويُعرف اختصاراً OD، بمفهومه الواسع عملاً مؤسسياً شاملاً متكاملًا يقوم على التخطيط المحكم طويل المدى لإجراء التغيير المتوازن والمنظم للمنظمات، بهدف الارتقاء بمستوى أدائها بالاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري والتنظيمي، وتشير ادبيات الفكر التنظيمي الى ان هناك اتجاهات او مداخل عديدة للتطوير التنظيمي يمكن تقسيمها الى مستويين: اتجاهات تدخل شاملة، واتجاهات تدخل جزئية، ولان الدراسة الحالية قد جاءت شاملة في مقصدياتها وأهدافها، فانه سوف تتبنى اتجاهات التدخل الشاملة لتحقيق أهدافها، هذه الاتجاهات يطلق عليها تسميات متعددة، لكنها تشترك جميعها في مفاهيم محددة تحت مظلة اتجاهين أساسيين هما: اتجاه التغيير المتدرج وتمثله إدارة الجودة الشاملة، واتجاه التغيير السريع وتمثله إدارة إعادة هندسة العمليات.

ولأغراض تطبيق برامج التطوير التنظيمي، يطرح الفكر التنظيمي عدد من التصنيفات للمجالات أو الأبعاد التي تنصرف إليها برامج التطوير، ويتبنى البحث الحالي التصنيف الملائم لفكرة البحث ومحاوره الأساسية، وهو التصنيف الذي تتوزع فيه برامج التطوير التنظيمي في ثلاثة أبعاد أساسية وهي: البعد البشري، والبعد المؤسسي، والبعد البيئي. (21: ص ص326-327)

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بأداء المؤسسات الجامعية يتوافق مع الاهتمامات العالمية المعاصرة، لأن ثمة شعور سائد لدى الكثير من المفكرين والمشتغلين بشؤون التعليم الجامعي بأن الجامعات على مستوى العالم، وحتى الجامعات الكبرى المتميزة منها، لم تعد قادرة على حل مشكلاتها المتزايدة، وبدأت الشكوك تراود الأذهان حول مدى ملائمة الجامعات بتكوينها ونظمها وترتيباتها ولوائحها وقواعدها الحالية لمواجهة المتغيرات المعاصرة. (12: ص ص20-23)

مشكلة البحث:

لا شك ان الاتجاهات او المداخل المعاصرة للتطوير التنظيمي قد جعلت من الأنظمة الإدارية التقليدية للجامعات ارنأ مشكوكاً في فعاليته، سواء في مكوناته البشرية او الإدارية او في علاقته مع البيئة

العدد السابع - مايو 2016

المحيطة، حيث مازالت هذه الأنظمة تعتمد على طرائق وأساليب عفا عليها الزمن. وعلى ذلك فإن البحث الحالي يحاول الوصول الى مقارنة للارتقاء بأداء منظومة التعليم الجامعي من خلال طرح إمكانية توظيف مضامين التطوير التنظيمي ومداخله المعاصرة.

ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

-كيف يمكن الارتقاء بأداء منظومة التعليم الجامعي في ضوء مداخل التطوير التنظيمي المعاصرة؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

-ما المنظور الفكري للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية؟

-ما الاتجاهات او المداخل المعاصرة للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية؟

-كيف يمكن الجمع بين المداخل المعاصرة للتطوير التنظيمي في إطار تكاملي؟

منهج البحث:

يعتمد الباحث الحالي على المنهج الوصفي، وما يتضمنه من تفسير للبيانات بحيث يمكن ان تستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالبحث عن سبل الارتقاء بأداء منظومة التعليم الجامعي، نذكر بعضاً منها مصنفة كالآتي:

أ: الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي في مجال التعليم الجامعي:

تعرضت هذه الدراسات لموضوع تطوير المؤسسات الجامعية تنظيمياً، والتعرف على سبل الارتقاء بأدائها، فعلى سبيل المثال هدفت دراسة زيان (2002) إلى التوصل لتصور مقترح للتغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر، من خلال عمليتي الاتصال الإداري وصنع القرار الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود استعداد مرتفع للتغيير التنظيمي على مستوى الفرد والجامعة كمؤسسة، وأن عملية الاتصال الإداري غير فعالة سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم، كما يوجد انخفاض كبير في مستوى المشاركة في صنع القرار الإداري بالجامعات المصرية، وجود بعض المشكلات والعوائق المرتبطة بعملية الاتصال الإداري، وصنع القرار أهمها: جمود التنظيم الإداري، المركزية، قصور نظم المعلومات، نقص الإمكانيات المادية والبشرية. (16)

وفي الإطار نفسه قام عبد ربه (2003) بدراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات المصرية من خلال ثلاثة مجالات وهي (التنظيم، والأفراد، وجماعات العمل)، على أن يتضمن التصور المقترح بديلين أحدهما انتقالي يهيئ للبديل الثاني وهو البديل الإصلاحي، بالاستناد إلى بعض الاتجاهات المعاصرة للتطوير التنظيمي وهي (إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بأسلوبين من أساليب الدراسات المستقبلية وهما: أسلوب «دلفي»، وأسلوب السيناريوهات (المشاهد أو البدائل)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

العدد السابع - مايو 2016

إن التعليم الجامعي المصري يعاني من مشكلات كثيرة ومتنوعة في مجالات (التنظيم، والأفراد، وجماعات العمل)، توجد العديد من المبادئ والأسس التي تتحقق من خلالها عملية التطوير التنظيمي للجامعة المصرية أهمها: التركيز على العميل، والتعلم مدى الحياة، والعمل من خلال فرق، والتقييم المستمر، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة... وغيرها، ويفضل أن يبدأ المعنيون بعملية التطوير التنظيمي للجامعات بتطبيق البديل الانتقالي أولاً ثم البديل الإصلاحي اللذين توصلت إليهما الدراسة. (14)

وفي السياق نفسه أجرى لاتا Latta (2006) دراسة حول استخدام أدوات مشتركة للتطوير التنظيمي للتأثير في التغيير الثقافي والهيكل في الوسط الأكاديمي: أثر مخطط جالوب في جامعة نبراسكا-لينكولن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على نتائج تطبيقات التطوير التنظيمي باستخدام استراتيجية جالوب للتغلب على التحديات التي فرضتها الضغوط الخارجية وأدت إلى تغيير نمط الحياة الأكاديمية التقليدية (Traditional Academic Life) بالنسبة لهيأة التدريس والإدارة الجامعية. (35: 1128-1135 pp)

كما أجرى جريفن Griffin (2006) دراسة حول إمكانية تطبيق التطوير التنظيمي في نطاق الجامعة، وهدفت إلى تحديد بعض المتطلبات المهمة لتيسير تطبيق أساليب ومضامين التطوير التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات الأمريكية، لتشمل العناصر الأساسية كافة التي تتكون منها المؤسسة الجامعية، ومن ثم التوصل إلى إطار عام للتطوير التنظيمي يمكن تطبيقه على أي جامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة متطلبات لتطبيق التطوير التنظيمي تمثل تحديات يتعين مواجهتها، ومن أهم هذه المتطلبات: زيادة وعي الجماهير بتقدير قيمة العمل الأكاديمي، وزيادة الوعي بمتطلبات مجالات العمل، وأن تكون الجامعات منظمات متعلمة، والتكامل بين أعمال التقييم والتخطيط والتحسين، وتعزيز المصالح المشتركة، والإقرار بأن أي فرد في المؤسسة يُعد معلماً، وتخصيص اهتمام أكثر لمقومات القيادة الفعالة، ثم الرؤية الأوسع للتميز. (33: 77-83 pp)

هذا وكان التغيير التنظيمي موضع اهتمام دراسة بوحويش (2009) حيث هدفت الى تعرف التغيير التنظيمي الفعال بالجامعات المعاصرة من منظور الأدبيات، وتحليل وتشخيص الوضع الراهن لتنظيم وإدارة الجامعات الليبية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت باستخدامه الى وجود جوانب قصور مجالات التغيير التنظيمي والمتمثلة في مجال التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي والتغيير البشري والتغيير في المهام، ليتوصل الباحث إلى وضع مخطط لمرتكزات التغيير التنظيمي بالجامعات الليبية بهدف تصحيح الأوضاع الراهنة بهذه الجامعات. (30)

ب: الدراسات التي تناولت أبرز اتجاهات التطوير التنظيمي المعاصرة في مجال التعليم الجامعي:

يعرض الجزء الثاني من الدراسات السابقة تلك التي تناولت أهم مداخل التطوير التنظيمي التي ظهرت كاتجاهات معاصرة في مجال الإدارة التعليمية وذلك كما يلي:

1 - الدراسات التي تناولت اتجاه التغيير المتدرج من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعرضت هذه الدراسات لموضوع تطوير المؤسسة التعليمية إدارياً وتنظيمياً من خلال مدخل إدارة

العدد السابع - مايو 2016

الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال أجرت عبد العال (2002) دراسة حول تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة- فرع بني سويف، فهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة في الجامعة محل البحث ، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أنه توجد مبررات عديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية في ضوء ذلك، ووضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية يعتمد على عدة متطلبات لتحقيقه من أهمها: القيادة القادرة، الثقافة التنظيمية الملائمة، التعليم والتدريب، المشاركة والعمل الجماعي، أساليب تقييم الأداء الفعالة، المكافآت والتحفيز، التركيز على المستفيد، تشجيع الابتكار والتجديد، وجود نظام جيد للمعلومات.(15)

وفي الاتجاه ذاته أجرت عباس (2002) دراسة هدفت إلى الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في إيجاد إدارة معلوماتية فعالة بالجامعات اليمنية بالاستفادة من الاتجاهات المعاصرة بما يُمكن هذه الجامعات من تطوير ذاتها. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى النتائج الآتية: وضع تصور مقترح لاستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بالجامعة اليمنية وكلياتها مبنياً على تحقيق مطلبين أساسيين هما: وجود نظام إداري للجودة ووجود نظام للمعلومات. (5: ص 73-113)

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة كان محل اهتمام دراسة لورنس Lawrence وماكولوف McCollough (2004)، وكانت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حجرة الدراسة من خلال ضمانات رضا الطالب ، التي تعكسها خمسة عناصر أساسية اشتمل عليها النموذج المعد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، وحددت العناصر في: التحسين المستمر لعمليات التعلم، تمكين الطلاب من تحمل المزيد من المسؤوليات حيال عملية التعلم، بناء الثقة والاحترام المتبادل، وضع توقعات عالية للأداء، الإنجاز بدون عيوب وبرضا تام، وتتكامل هذه العناصر مع ضمان الأداء التدريسي المطلوب استجابة للمتطلبات المتجددة للعلاء والمستفيدين.(36: 254-235 pp)

2-الدراسات التي تناولت اتجاه التغيير السريع من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات:

تعرضت معظم هذه الدراسات لموضوع تطوير إدارة المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات، فقد تناولت دراسة عثمان (1996)هندسة التغيير لتطوير أداء الجامعات المصرية، وهدفت إلى بناء آلية لتوظيف هندسة التغيير لتطوير أداء هذه الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج الآتية: إن هندسة التغيير إذا أحسن استخدامها ستغير جذرياً كافة العناصر الأساسية المكونة لمؤسسة التعليم الجامعي، ويشمل التغيير: الوظائف، والأفراد، العلاقات الوظيفية، ومعايير تقييم الأداء، وأدوار موظفي الإدارة العليا، وغيرها..، ويشمل كذلك الهياكل التنظيمية القائمة، ومقاييس التقدم والنمو، وأدوار العاملين، والقيم والافتراضات، ووحدات العمل.(10: ص 211-238)

كما تناولت دراسة إبراهيم والمحلاوي (1997)هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، وهدفت إلى إعداد تصور لإعادة صياغة ثقافة الإدارة الجامعية لتتمكن من الأداء السريع لأعمالها و المنافسة من خلال الموارد البشرية المتاحة القائمة بالوظائف الرئيسية للجامعة: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتوصلت الدراسة الى: لا بد من هندرة (إعادة هندسة) إدارة الجامعات لإعادة الصياغة المرغوبة لثقافة الجامعة حتى تتلاءم مع مجتمع المعلومات، وأن تُدار الجامعات بنظام يختلف عن النظام الهرمي التقليدي، وأن يتم تبني أسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة، من خلال ما يُعرف

العدد السابع - مايو 2016

بنموذج التعبئة والابتكار والتمكين، ويتطلب تحقيق ذلك أن يكون الإصلاح من الداخل إلى الخارج، وأن يشارك في وضع السياسات التعليمية كل أطراف العملية التعليمية، وأن يبدأ الإصلاح بالأفراد من خلال تدريبهم لتطوير شخصياتهم. (12:ص ص 15-39)

اما دراسة جيل Gayle (1999) فقد اهتمت بالدروس المتعلمة من عملية إعادة هندسة كليات المجتمع، وخاصة فيما يتعلق باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث تم التركيز على خبرة تطبيق إعادة الهندسة في كلية المجتمع غرب ولاية أيوا Iowa في الولايات المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إعادة الهندسة تحتاج إلى فترة ما بين (2-4) أعوام لتقدير مدى نجاحها، وأنه من الصعوبة في إعادة الهندسة تحويل متخاذهين ومتكاسلين إلى مفكرين ومبدعين، وأن إعادة الهندسة يجب أن تكون وفق رؤية واضحة تبقى على الذين يفكرون ويعملون فقط وتستبعد من هم غير ذلك حتى على مستوى القيادات، وأن منطق إعادة الهندسة يرفض الكسالى والمتخاذهون وهم من يتزعمون مقاومة التغيير دائماً، كما أشارت الدراسة إلى أهمية اختيار فريق إعادة الهندسة وتحديد أعضائه الدائمين وغير الدائمين وتدريبهم المستمر. (32: pp117-138)

يتضح من الدراسات السابقة ان مفهوم التطوير التنظيمي وتطبيقاته في إدارة المؤسسات الجامعية يكتسب أهمية كبيرة لمواجهة التحديات العالمية في بيئة التعليم، وتوظيفه لمداخل التطوير المعاصرة يلعب دوراً كبيراً في الارتقاء بأداء المنظومة الجامعية، وفيما يلي سنعرض المنظور الفكري للتطوير التنظيمي للجامعات، ومحاولة للجمع بين الاتجاهات المعاصرة له في إطار تكاملي مع خلاصة وتوصيات ختامية، وذلك في ثلاثة مباحث تتضمن الإجابة عن أسئلة البحث.

المبحث الأول: المنظور الفكري للتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (مدخل عام)

زخرت أدبيات الإدارة والفكر التنظيمي بمحاولات عديدة لتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي، وشغل هذا الموضوع اهتمام الباحثين وأجريت حوله العديد من المناقشات والدراسات، وكان اهتمامها منصباً على الإعداد الدقيق لبرامج التغيير المخطط المصممة لزيادة فعالية المنظمة في مجال الاتصالات، وتسوية التناقضات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات (41: p237)

ويعرّف التطوير التنظيمي على أنه «تطبيق منظومة واسعة من معارف العلوم السلوكية، للتطوير المخطط من خلال التدخل في الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية، لتحسين فعالية المنظمة، ويُعرّف أيضاً بأنه «المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية». (1: ص35)

ومن بين الآراء كذلك "أنه نشاط طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وإجراء عمليات التجديد بها، من خلال المشاركة الجماعية في تشخيص هذه المشكلات، وتوجيه الثقافة التنظيمية بها، باستخدام النظريات والتقنيات المطبقة في العلوم السلوكية وخاصة البحوث الإجرائية، وبمعاونة خبراء في هذا المجال" (41: p269)

والتعريفات السابقة تناولت مفهوم التطوير التنظيمي بصورة عامة، أما في مجال التعليم فهناك بعض المحاولات من بينها ما عبّر عنه بعض الخبراء في مجال التعليم بالولايات المتحدة الذين طبقوا

العدد السابع - مايو 2016

التطوير التنظيمي على جامعة أوريغون Oregon، فمن وجهة نظرهم أن التطوير التنظيمي هو إطار للمفاهيم والاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات التي تقابل أفراد وجماعات العمل التعليمي، وتتضمن نظريات وتقنيات لمساعدة المؤسسات على أن تصبح منظمات لأفراد قادرين على التجديد والتوجيه الذاتي، واستشعار كل ما يدعو إلى ضرورة التغيير، وقادرة على الاستجابة للمعطيات المتجددة، من خلال برامج وخطط مستحدثة ومتكاملة.

ويرى بنز Bennis أن التطوير التنظيمي في مجال التعليم يعني الاستجابة للتغيير فهو استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف، وفي هيكل التنظيم الإداري للمنظمات التعليمية حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية الجديدة ومتطلبات سوق العمل، وظروف البيئة المحيطة. (p84:46)، بينما يرى آخرون أن التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية هو جهد متكامل ومخطط له بصورة منتظمة ومستمرة لزيادة القدرة الذاتية على التحسين الدائم في الإجراءات الرسمية، وفي علاقات العمل، وفي عمليات وطرق العمل، باستخدام معارف العلوم السلوكية. (48: p139)

ومهما تعددت رؤى أو منطلقات المحاولات المتعلقة بتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي، التي أشارت إليها أدبيات الفكر التنظيمي، فإن هناك عدد من الخصائص المميزة له عن محاولات إعادة التنظيم المعتادة أو التقليدية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (pp3-11:43)

- 1- إنه جهد مخطط ولا يتم عشوائياً، وأنه مسؤولة الإدارة العليا مع المشاركة للمستويات الأدنى.
 - 2- إن التطوير التنظيمي استراتيجية شاملة تستهدف أساساً تطوير المنظمة ككل بصورة متكاملة. ويعكس فكرة مدخل تحليل النظم.
 - 3- تتجه عمليات التطوير التنظيمي إلى المستقبل يركز على العمل بروح الفريق من خلال جماعات العمل السليمة التي تتكامل أهدافها مع أهداف المنظمة.
 - 4- التطوير التنظيمي يركز على الخبرة العملية، وتحسين المناخ التنظيمي.
 - 5- إن خبراء التطوير التنظيمي يعتمدون استراتيجية التدخل الهادف كعملية تفاعلية مستمرة، تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال وما يرافقها من تغذية راجعة لتعديل المسار.
- وهناك أهداف عديدة للتطوير التنظيمي تشترك فيها أغلب برامج التطوير التنظيمي في المنظمات أو المؤسسات المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم الجامعي، وتتمثل هذه الأهداف في مجال إدارة التعليم الجامعي فيما يلي: (18: ص44)
- 1- بناء نظام مؤسسي للجامعة متجدد وحيوي، وأكثر قابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.
 - 2- تطوير نظم وإجراءات عملية صنع واتخاذ القرار الجامعي، لتكون أقرب لمصادر المعلومات.
 - 3- الارتقاء بكفاءة الوحدات التنظيمية في الجامعة إلى أقصى حد ممكن، وتغيير أنماط السلوك السائدة اعتماداً على مبادئ العلوم السلوكية، وتحقيق أكبر درجة من التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة وإشاعة جو من الثقة وعلاقات التكامل بين العناصر البشرية كافة.
 - 4- محاولة التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين العاملة وتشجيع روح المنافسة الايجابية بين

العدد السابع - مايو 2016

الأفراد والجماعات ضمن العمل كفريق، ومساعدة إدارة الجامعة على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في تسيير أعمالها.

ومهما يكن من أمر تتنوع أهداف التطوير التنظيمي في مجال إدارة التعليم الجامعي، فإن ثمة ظروف موضوعية تواجه منظومة التطوير التنظيمي في كل جامعة سواء كانت متعلقة بالبعد البشري أو البعد المؤسسي أو البعد البيئي، ومن ثم تصبح أهداف التطوير التنظيمي في الجامعات متفاوتة في سعتها ومتباينة في طموحها، بناء على مدى استجابتها للضغوط الناشئة عن القوى الداخلية والخارجية التي تدفعها إلى التغيير، وتستند فكرة التطوير التنظيمي لإدارة التعليم الجامعي إلى عدد من المسلمات أو الافتراضات التي استمدتها من نظريات التنظيم المعدلة التي تركز على السلوك الإنساني، والنظريات الحديثة التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً، ومن أهم هذه المسلمات التي تستند إليها الفكرة: (pp7-9:48)

- 1- الكل أكبر من مجموع الأجزاء، أي أن قدرة جماعات العمل في مؤسسة الجامعة لا تحسب فقط بمجموع قدرات الأفراد، بل يضاف إليها التعاون بينهم، والاستفادة من قدراتهم مجتمعة.
 - 2- أن غالبية الأفراد مدفوعون برغبة في النمو والتقدم الشخصي، وأنهم يعكسون هذه الرغبة في تصرفاتهم إذا توفر مناخ تنظيمي صحي.
 - 3- إن العمل الجماعي المتشابك والمتكامل هو السبيل الأمثل لتحقيق الفعالية التنظيمية.
 - 4- إن معرفة مشاعر وحاجات أعضاء المنظمة وكيفية إشباعها لها نفس أهمية معرفة قدراتهم ومهاراتهم، ومعارفهم، وأهدافهم، ودوافعهم والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة في الجامعة قبل المطالبة بأي زيادة كمية فيها.
 - 5- إن تعاون الأعضاء في تحقيق أهداف الجماعة يصبح ضروري في إطار من القيادة الفعالة، إذ انتماء الفرد إلى جماعة في إطار العمل له تأثير كبير في تشكيل سلوكه.
 - 6- الأفراد قادرون غالباً على المساهمة والمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة وذلك بدرجات أعلى بكثير مما تسمح به المنظمات العادية.
 - 7- إن الديمقراطية ليست شعاراً فقط وإنما هي سلوك يحكم التصرفات الإدارية في الجامعة.
- وهكذا فإن فكرة التطوير التنظيمي محكومة بجملة من المسلمات التي تركز على السلوك الإنساني، الموجه إلى الأفراد يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، وأن أهدافها تستحق جهودهم.
- وتواجه المنظمات بصورة عامة-بما فيها الجامعات-العديد من المبررات أو القوى الدافعة إلى التغيير، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، ومن أهم المبررات الداخلية التي حددها روبنز Robbins، ما يلي: (pp269-270:47)

- 1- تغيير أهداف المنظمة ورسالتها وثقافتها.2-إدخال التكنولوجيا الجديدة في العمل الإداري.
- 3-ندرة القوى العاملة المطلوبة.4-إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- 5-الدمج مع منظمات أخرى.6-تدني معنويات العاملين7-ارتفاع نسبة دوران العمل والغياب

العدد السابع - مايو 2016

8-حدوث أزمة داخلية طارئة.9-تدني مستوى تحقيق الأهداف.

أما المبررات الخارجية والتي يعتقد معظم الباحثين في مجال الفكر التنظيمي أنها تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية، وأنها الدافع الرئيس للتغيير، فيحددها لوثنانز Luthans فيمايلي:

- 1- التنافس الحاد بين المنظمات.2-الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر القوى الرئيسة دائمة للتغيير.
- 3-ظاهرة العولمة والكوكبة.

ويصنفها إيقانسفتش Ivancevich وزملاؤه في ثلاث قوى رئيسية هي:(45:559-558 pp)

- 1- المنافسة الشديدة في سوق العمل والإنتاج والخدمات.
- 2- ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتفجر المعرفي.
- 3- البيئة المحيطة بالمنظمات، وما تتضمنه من حركات اجتماعية واتصالات جماهيرية متطورة، وأسواق عالمية، أتاحت فرصاً يمكن استثمارها وفي ذات الوقت تهديدات كبيرة يمكن التعرض لها أو تجنبها، وفي الغالب تواجه المنظمات أكثر من قوة أو سبب داخلي وخارجي يدفعها إلى إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، لذا يصبح من واجب الإدارة دراستها وتوقع التغييرات فيها بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها، ورصدًا للتهديدات والعمل على تجنبها.

وبنظرة متفحصة إلى هذه المبررات كافة الداعية إلى التغيير في المنظمات عامة والمنظمات التعليمية الجامعية خاصة مثار اهتمام البحث الحالي، يمكن احداث التغيير والتطوير المطلوب في منظومتها من خلال تبني التصنيف الآتي لمحالات او ابعاد التطوير التنظيمي:

1-البعد البشري:

يتضمن هذا البعد العاملين في مؤسسة التعليم الجامعي سواء كانوا أفراداً أو جماعات، من منطلق أن السلوك الإنساني هو العامل الحاسم في الإدارة، ويمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وفعاليتها، وأن العوامل الأخرى المساعدة في العمل الإداري إنما تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني. (25:ص16)

2-البعد المؤسسي:

ويتضمن هذا البعد من أبعاد التطوير التنظيمي لإدارة التعليم الجامعي عدة نواحي للتغيير يمكن اجمالها فيمايلي:

أ - **رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:** والرؤية تعني ما تطمح أو تأمل الجامعة في تحقيقه في المستقبل. أما الرسالة فهي ما ستقوم به الجامعة لتنفيذ رؤيتها فهي بمثابة عبارات للتعبير عن خطط العمل. وتُعد الأهداف مرشداً للتخطيط، ومعياراً للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة تنفيذ الخطط. (17:ص112)

ب-**الأعمال والأنشطة التي تمارسها الجامعة:** ويتم التغيير فيها من خلال استخدام أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية. ومن المهم هنا مراعاة تأثير التطور

العدد السابع - مايو 2016

في رغبات واحتياجات من لهم علاقة بالمنظمة سواء المستفيدين من خدماتها أو العاملين فيها. (24:ص328)

ج-الإمكانات المتاحة للجامعة: ويتم التغيير فيها من خلال إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل، أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حالياً ولكن تفوقها في القدرة. (20:ص54)

د-السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات الجامعية: ويكون التغيير فيها بابتكار قواعد أكثر ديمقراطية في العمل أو أقل تركيز للسلطة في الإدارة العليا مثلاً. وكل ذلك تحكمه طبيعة الموقف المراد معالجته والمفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل في المنظمة. (24:ص324)

ه-تقييم أداء العمل الجامعي: تُعد عملية تقييم الأداء جزء مهم من وظيفة الرقابة والتي هي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمة، والهدف من الرقابة هو التحقق من تنفيذ العمل طبقاً للخطة الموضوعية، ويتم التغيير فيها بتبني معايير علمية وموضوعية دقيقة.

و-تفويض السلطة في العمل الجامعي: وهو يعني منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

ز-الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة: يُعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وكما يرى «روبنز» فإن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل المتبعة. (27:6-5 pp)

ح-الإجراءات والأنظمة المعمول بها في الجامعة: إن التغيير في الأنظمة والإجراءات يُعد من أكثر مجالات التغيير الإداري شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة في أي منظمة.

ط-التشريعات الإدارية والتنظيمية: ويتم التغيير في التشريعات الإدارية والتنظيمية في ضوء المستجدات في متطلبات العمل وفي البيئة المحيطة.

3-البعد البيئي:

ويشتمل هذا البعد على عدد غير محدود من العوامل المؤثرة في عمل المنظمات، إذ البيئة هي كل العوامل والقوى الواقعة خارج حدود المنظمة، والتي تؤثر على المنظمة من خلال ما تفرضه عليها من قيود ومتطلبات وتحديات كبيرة، فإنه من الضروري توضيح هذه العوامل والقوى، ومن أهمها ما أورده إيفانسفيتش Ivancevich فيما يلي: (44:106 p)

1- ظاهرة العولمة: إن هذه الظاهرة تفرض على المنظمات تحديات كثيرة فالتشابك والتواصل على المستوى العالمي وفي كافة المجالات هو ما يجسد هذه الظاهرة، ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات ما يلي:

أ- الجودة: إن كل منظمة تسعى إلى تحسين الجودة في أدائها ستجد نفسها أمام ضغوط كبيرة في العمل، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى تبني فلسفة الجودة وآلياتها وبناء ثقافة الجودة.

ب- أما التحدي الثاني المصاحب للعولمة فهو المنافسة، حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة فنجد المنظمة نفسها تواجه المنافسين من شتى أرجاء العالم.

العدد السابع - مايو 2016

- 2- دينامية البيئة واضطرابها: ويعني ذلك أن البيئة المعاصرة غير مستقرة وتنسم بالتغيرات والتحويلات المتسارعة في شتى المجالات، ويتعين على المنظمات مواجهة كل ذلك.
 - 3- تزايد درجة عدم التأكد البيئي: إن كثيراً من التغيرات والتقلبات التي تواجه المنظمات لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها.
 - 4- التنوع البيئي: وهو يشير إلى اختلاف طبيعة وخصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المتعددة التي تتعامل معها المنظمة.
 - 5- التعدد الفني: ويعني تنوع المظاهر البيئية الناجمة عن ديناميتها المستمرة التي تعكس التغيرات المتواصلة في كافة مناحي الحياة.
 - 6- تنوع القوى العاملة: ويشير إلى ازدياد تنوع القوى العاملة البشرية، من حيث الثقافة والتأهيل والجنس وغيرها.
 - 7- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: وتشير إلى مواجهة المنظمات لضغوط متزايدة لتسهم في تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين فيها، وأن تجعل بيئة العمل أكثر إنسانية.
 - 8- التقييد والترشيد: سوف تشهد المنظمات ضغوطاً متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد واستغلالها التي ستكون شحيحة ونادرة في المستقبل.
 - 9- القيود البيئية: سوف تضطر المنظمات للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو اقتصادية.
- ويمكن القول إن إدارة مؤسسات التعليم الجامعي سوف تتأثر كغيرها من المؤسسات الخدمية بهذه العوامل والقوى البيئية، ومن ثم فإن عليها مواجهة هذه التحديات بطرق وتوجهات تختلف عن تلك التي اعتادت عليها في السابق، وهذا ما سيأتي بيانه في المبحث الثاني من الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: الاتجاهات المعاصرة للتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية

يموج عالم الإدارة المعاصرة بالعديد من الأفكار والاتجاهات الجديدة والمتجددة بدرجة غير مسبوقة في تاريخ الإدارة الحديث، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذه الحالة الجديدة للفكر الإداري المعاصر يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، ونشأة العولمة وتداعياتها المتمثلة في سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على كافة أوجه الحياة المعاصرة، ومن ثم تبلورت منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي معالم فكر إداري جديد يتناسب مع المعطيات الجديدة لنظام العمل في المنظمات المعاصرة. (22: ص21) وإن الأخذ بالأفكار والاتجاهات الجديدة في الفكر التنظيمي والإداري المعاصر للتجاوب مع المعطيات الجديدة في بيئة عمل المنظمات قد أنتج إدارة نشطة تتصف بالملامح الأساسية الآتية: (27: ص ص54-57).

أ- تسعى إلى التميز والتفوق، وتستوعب التكنولوجيا وتستثمر طاقاتها الخلاقة.

العدد السابع - مايو 2016

- ب- تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر، واختيار مجالات نشاطها بعناية.
- ج- تسعى إلى التغيير وتستنشر المستقبل، وتعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- د- تؤمن بالإنسان وتوظف طاقته، وتتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف.
- هـ- ترى الأمور في كلياتها وشمولها ولا تستغرقها التفاصيل ولا تصرفها عن الهدف.
- و- تستخدم تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى وتتبع النمط اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة.
- ز- تستخدم منطق فرق العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.
- ح- متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة، فهي نظام مفتوح، قادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف.

تلك كانت أهم الملامح الأساسية للإدارة المعاصرة التي تتكامل فيما بينها لتشكل الإطار الذي تمارس فيه الإدارة أعمالها وأنشطتها، وفيما يلي عرض للاتجاهات المعاصرة للتطوير التنظيمي التي تتبلور في مدخلين أساسيين للتطوير، كما سبق بيانه.

(1) اتجاه التغيير المتدرج (مدخل إدارة الجودة الشاملة):

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخلاً إدارياً يسعى لإحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، واستخدام أساليب إدارية حديثة تؤدي إلى تحقيق جودة عالية المستوى للمنتج والخدمة المقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل ومجالاته في المؤسسة بالاعتماد على العمل الجماعي، والتحسين المستمر للأداء الكلي في المؤسسة لتحقيق النجاح على الأمد الطويل. (28:ص69)

ويعرف أريرو Arearo ادارة الجودة الشاملة بأنها: عملية إدارية تسعى إلى تغيير ثقافة المؤسسة، وتحسين مستوى الأداء بشكل مستمر من أجل تحقيق رغبات المستفيدين وتوقعاتهم، وأداء العمل الصحيح من البداية بفعالية عالية وفي أقل وقت ممكن. (39: p74)، كما يعرفها جونسون Johnson بأنها: عملية إدارية متخصصة تجرى تحت قيادة الإدارة العليا، ويشترك فيها جميع الأفراد في المنظمة لتحقيق أهداف الجودة من خلال عملية تحسين مستمرة للأداء تواكبها جهود دؤوبة لتخفيض تكلف المنتج والخدمة المقدمة وتعظيم القدرة التنافسية وكسب رضا العميل وتلبية احتياجاته. (33: p74)

وباستقراء مفهوم إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى ما تضمنته التعريفات السابقة أمكن استخلاص عدد من الخصائص المميزة لها، من أهمها:

- ا- تلبية احتياجات المستفيدين ورغباتهم. ب- القيام بالعمل الصحيح من البداية، ومنع حدوث الخطأ.
- ج- التأييد الحاسم للقيادة العليا بالمنظمة ومساندتها. د- التحسين المستمر للأداء وأنظمة العمل.
- هـ- بناء ثقافة تنظيمية جديدة على مستوى المنظمة. و- اعتماد مبادئ العمل الجماعي وفرق العمل.
- ز- وضوح الرؤية والأهداف للعاملين كافة. ح- توافر قاعدة بيانات ومعلومات تفصيلية دقيقة.

العدد السابع - مايو 2016

● **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي لإدارة التعليم الجامعي:** بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات الدول المتقدمة منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وأصبح موضوع الجودة في التعليم من القضايا المطروحة للبحث والمناقشة في جميع المستويات وفي العديد من دول العالم. (11: ص28)

ويشير مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم (هياؤه التدريس، الإدارة، العاملين...) لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي، بما يتناسب مع المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية الموسوعة في هذا الشأن. (6: ص22)

وعلى ذلك تبنت العديد من المؤسسات التعليمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً إدارياً فعالاً يركز على تلبية متطلبات المستفيدين من العملية التعليمية، من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، ووضع الآلية اللازمة لتحقيقها، والاستمرار في التطوير والتحسين بمشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة. (9: ص4)

ويتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة التعليم الجامعي: التزام الإدارة العليا بالدعم والتأثير لإنجاح الجودة، التركيز على المستفيد أو العميل، التركيز على إدارة الموارد البشرية والارتقاء بأدائها، المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفاهيم وأفكار الجودة الشاملة، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق اعتماداً على البيانات الدقيقة، الوقاية من الأخطاء من خلال تبني معايير علمية وموضوعية لتلافي الأخطاء، التغذية الراجعة المعبرة بدقة عن مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية، التحسين المستمر في كافة مجالات ومستويات الإدارة الجامعية، التعليم والتدريب المستمر للعاملين كافة في الجهازين الأكاديمي والإداري. (48: 44-40 pp)

وهناك جملة من **المعوقات** التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي على النحو المطلوب، ومن أهمها ما يلي: (38: 125-120 pp)

- 1- ضعف نظام المعلومات في الإدارة الجامعية الذي يُعتمد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2- الافتقار إلى الكوادر الإدارية والفنية المؤهلة لتطبيق مضمين إدارة الجودة الشاملة، وضعف الإمكانيات والمعدات اللازمة للأداء السليم للعمل.
- 3- صعوبة إيجاد معايير حاکمة لقياس الجودة في إدارة التعليم الجامعي.
- 4- غياب الاستقرار الإداري، والتغيير المستمر والسريع للقيادات الإدارية في التعليم الجامعي، الأمر الذي يعرقل التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة.
- 5- استعجال النتائج بعد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من أن هذا المدخل الإداري يتطلب ما بين (2-3) سنوات، باعتباره استراتيجية للتطوير طويل الأجل.
- 6- مقاومة التغيير من قبل القيادات والعاملين في الجهازين الأكاديمي والإداري.
- 7- المركزية في صنع السياسات التعليمية والتشريعات الإدارية التي تحكم سير العمل ولا تراعي مقتضيات إدارة الجودة التي قد لا تتفق مع تطبيق هذه السياسات أو التشريعات.

العدد السابع - مايو 2016

8- البيروقراطية والروتين التي يعكسها التدرج الهرمي للسلطة وبطء سير الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمات، والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التطوير التنظيمي لإدارة الجامعات، لن يكتب له النجاح بالصورة المطلوبة، ما لم يتم تذليل المعوقات المشار إليها، سواء قبل بدء التطبيق أو في أثناءه، أو حتى بعد التطبيق وخاصة عند استعجال النتائج التي يتطلب ظهورها وقتاً محدداً.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي: (19: ص ص 70-72)

1- مرحلة الإعداد والتحضير: وتشمل عدة إجراءات من أهمها:

-اتخاذ قرار بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

-تنمية الوعي لدى القيادات في الجهازين الأكاديمي والإداري في الجامعة بمفهوم وأسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

-صياغة رؤية الجامعة ورسالتها بصورة واضحة على أساس تأكيد ثقافة الجودة.

-رسم سياسة الجامعة وتحديد أهدافها التي تعكس الالتزام بالمعايير المقبولة محلياً وعالمياً.

-تخصيص الموارد البشرية والمادية المتاحة.

2- مرحلة التخطيط: ويتم فيها ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية في صورة أنشطة وإجراءات تتضمن:

-تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لطبيعة الأنشطة، وإفصاح المجال لحرية الحركة ومرونة التعامل بين الوحدات التنظيمية للجامعة كفريق متكامل، أو بين الجامعة والمتعاملين معها.

-الالتزام بتقنيات مناسبة تتوافق مع احتياجات الأداء لتحقيق أفضل الخدمات التعليمية.

-تصميم العمليات الرئيسية والمساندة مع تبني مفاهيم إدارة العمليات بأعلى معدلات الكفاءة التي تتضمن التقييم المستمر لمنظومة العمل القائمة وأساليبها وآلياتها، وتحسين جودتها.

-وضع نظام للأداء يحدد الخطط والمعايير والرصد والمتابعة والتقييم وحل مشاكل عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة.

- بناء نظام للمعلومات يدعم المشاركة في تحديد المعلومات ومستوى المعارف المطلوب، ويرصد حركة الأداء وتطور الأنشطة وتحليل النتائج لتحقيق الجودة.

- تكوين كفاءات وقيادات إدارية في كل مواقع العمل، تتبنى ثقافة الجودة والأداء المتميز وتحقيق الأهداف، من خلال برامج تدريبية هادفة.

- وضع أسلوب ونظام للاتصال بالمستفيدين، للتعرف على مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة والاستجابة لشكاواهم واستيعاب مقترحاتهم.

العدد السابع - مايو 2016

- تكوين فرق الجودة المسؤولة عن إحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة والأساليب التعليمية، يقوم على تكوينهم مدربون مؤهلون بما يتوافق مع المستويات العالمية.

- الاختيار الأمثل لعناصر المنظومة التعليمية، بدءاً بالطلاب والأساتذة ثم الإدارة العليا.

3- مرحلة التطبيق: وهي الإيدان بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملياً في إدارة التعليم الجامعي، وفي المستويات الإدارية والأكاديمية كافة، ويدعم وقيادة الإدارة العليا، وتشمل عدة خطوات أهمها:

-اختيار من يتولى التدريب في الكليات الجامعية كافة وفي كل المستويات الإدارية والأكاديمية للجامعة، على أن تتوفر فيهم المصادقية والالتزام الجاد بالجودة الشاملة، وذلك بعد تدريبهم بصورة مكثفة وتأهيلهم للقيام بأدوارهم.

-تأسيس مكتبة خاصة بإدارة الجودة، يتم الرجوع إليها من قبل الأفراد كافة للإطلاع على تجارب إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة أسسها ومبادئها ومتطلبات تطبيقها، وعوائق تطبيقها، وكل ما يتعلق بهذا المدخل الإداري.

-تدريب الأفراد العاملين كافة على جملة من الأنشطة التدريبية تتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، وتنمية المهارات.

-تشكيل فرق العمل التي تضم مزيجاً من العاملين سواء من الجهاز الأكاديمي أو الإداري، مع التركيز على ضرورة وجود أعضاء من القيادات الإدارية العليا في الإدارة الجامعية، كما يجب الاعتماد على استشاري خارجي.

4- تبادل الخبرات ونشرها: ويتم فيها تبادل ونشر الخبرات التي تم اكتسابها عند التطبيق، سواء بين العاملين أنفسهم، أو بين الإدارات المختلفة، أو بين مؤسسة التعليم الجامعي نفسها والمؤسسات الأخرى، أو بين مؤسسة التعليم الجامعي والمستفيدين وتشمل هذه المرحلة أيضاً:

-استيفاء آراء وملاحظات كل العاملين حول النجاحات أو الإخفاقات التي مرت بها عمليات تطبيق إدارة الجودة، بعد مضي فترة زمنية من خلالها تقييم ما تم إنجازه، ومن ثم وضع الخطط المستقبلية.

-استيفاء آراء المستفيدين والتحاور معهم حول مدى التحسين الملموس أو القصور الحاصل من وجهة نظرهم، ومن ثم التوصل إلى رأى مشترك لفائدة كل الأطراف.

-التشاور مع الموردين الذين يقدمون الخدمات التي تساعد مؤسسة التعليم الجامعي في تحقيق أهدافها، لتوضيح دورهم في عملية التحسين المستمر، ومساهماتهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة.

(2) اتجاه التغيير السريع (مدخل إعادة هندسة العمليات):

تُعد إعادة هندسة العمليات (BPR) من أحدث المداخل في مجال التطوير التنظيمي التي استعانت بها المنظمات في مجالات الصناعة والأعمال بعد إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتحسين أدائها والارتقاء به، وقد شغل علماء الإدارة وباحثيها بهذا المدخل منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين وحتى الآن. (29:ص1)

هذا وجاءت إعادة الهندسة لتكمل الجودة وتضيف إليها ضرورة الاهتمام والتركيز بصورة أكبر على العمليات وتطويرها بصفقتها جوهر الإدارة المعاصرة، وقد سعت العديد من المنظمات ومنها

العدد السابع - مايو 2016

المنظمات التعليمية إلى تطبيق إعادة الهندسة والاستفادة من ثمارها، حيث صارت تستخدم في إدارة التعليم الجامعي وخاصةً في عمليات دمج الأقسام والكليات، وفي اختصار الوقت في بعض الأعمال الأكاديمية والإدارية، كما هو الحال في بعض الجامعات الأمريكية. (4: ص83)

وقد وردت العديد من التعريفات لإعادة هندسة العمليات، ومن تلك التعريفات ما أورده رفاعي: أن إعادة هندسة العمليات هي دراسة تدفق الأنشطة المكونة لعمليات التشغيل الجوهرية بالمنظمة بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية (29: ص20)

بينما عرفها رائدا هذا المدخل الإداري، هامر وتشامبي Hammer & Champy بأنها: إعادة التفكير المبدئي والأساسي في تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة. (29: ص9)

يتضح مما تقدم ان مفهوم إعادة هندسة العمليات يركز على التغيير الجذري السريع في إعادة بناء المنظمات؛ بهدف تحقيق تحسينات سريعة وجوهرية، والتركيز على العمليات كأساس في العمل الإداري، ومن ثم فإن ذلك يقع في صلب اهتمامات التطوير التنظيمي بمفهومه الدقيق.

وبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات في المجال التعليمي في التسعينيات من القرن الماضي، إذ الولايات المتحدة هي السبابة لتطبيقه في التعليم الجامعي بهدف مواجهة تحدى المنافسة وتقليل التكلفة وعمل توازن للميزانية، وتحديد الشكل الذي ستكون عليه الجامعة في المستقبل. (39: p1)

ويشير مفهوم إعادة الهندسة في المنظمات التعليمية إلى أنها: إعادة تصميم للعمليات الاستراتيجية الرئيسية وليست الهامشية، وبصورة جذرية دون التقيد بأية مسلمة بشأن الوضع القائم للعمليات، بهدف تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب أداء المنظومة التعليمية، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة.

كما تعني إعادة الهندسة: أنها أحد الاتجاهات المعاصرة الذي يهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في إدارة التعليم الجامعي من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية والسياسات والهياكل الإدارية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي. (13: ص126)

وهناك جملة من **المنطلقات** التي يتعين توافرها لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية يمكن إجمالها فيما يلي: (37: 59-58 pp)

1- إعداد فرق عمل للقيام بالعمليات المطلوبة: يتطلب تطبيق إعادة الهندسة في التطوير التنظيمي لإدارة الجامعات تكريس فرق عمل للقيام بالعمليات والتحسينات الأساسية.

2- إيمان الإدارة العليا للجامعة بعملية إعادة الهندسة: إن غياب الدعم والمشاركة من قبل الإدارة العليا للجامعة، سيؤثر سلباً على أى جهود تبذل من أجل تحقيق الهدف المطلوب.

3- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل مؤسسة التعليم الجامعي.

4- يتطلب تطبيق إعادة الهندسة وجود قيادات إدارية وأكاديمية وفنية عالية المستوى في أدائها لتحقيق أهداف إعادة الهندسة.

العدد السابع - مايو 2016

- 5- تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً اذ يمثل عنصراً أساسياً في عملية إعادة الهندسة باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة في مؤسسة التعليم الجامعي.
- 6- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات، واستناداً إلى نظام جيد للاتصال، وذلك لترشيد اتخاذ القرارات داخل مؤسسة التعليم الجامعي.
- 7- توفير المنهجية الملائمة للتطبيق: لا بد من توفير منهجية لتطبيق إعادة الهندسة في التطوير التنظيمي لإدارة الجامعات بحيث تتضمن الخطوات الرئيسية والإجراءات المناسبة التي يتم من خلالها لتطبيق المنهجية من جانبيها الاجتماعي والتقني.
- 8- التوازن الدقيق بين المركزية واللامركزية في التطبيق: ويتطلب ذلك عدم التطرف في التركيز على أي من الاتجاهين منفرداً.

أما بالنسبة للمعوقات أو الصعوبات التي تحول دون تطبيق إعادة الهندسة على النحو المطلوب فإنه يمكن القول إنها لا تخرج في الواقع عن المعوقات التي تم تناولها فيما تقدم بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكتفي البحث بوصفها ذات المعوقات التي تواجه المدخلين.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان متطلبات تطبيق مدخل إعادة الهندسة يتعين توافرها قبل البدء بأى إجراءات للتطوير التنظيمي من خلال هذا المدخل، حيث يعتمد هذا المدخل على السرعة الفائقة في التغيير دون التقيد بأى مسلمات بشأن الوضع التنظيمي والإداري القائم لمؤسسة التعليم الجامعي، بل يركز هذا المدخل على جودة المدخلات والعمليات المؤدية إلى أفضل المخرجات وباستقراء التصنيفات أو التقسيمات لمراحل عملية إعادة الهندسة التي وضعها بعض الذين كتبوا في هذا المجال، يمكن تبني المراحل الآتية لتطبيق إعادة الهندسة في إدارة التعليم الجامعي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير:

ويتم في هذا المرحلة الحشد والاستعداد والتهيئة للأفراد الذين سيقع عليهم عبء عملية إعادة الهندسة، وتتضمن هذه المرحلة المهام الآتية: الإحساس بالمشكلة الذي يتحول إلى رغبة في مواجهتها والإيمان بضرورة التغيير، قناعة الإدارة في كافة مستوياتها بفكرة إعادة الهندسة والعزم على تطبيقها، الشروع في العمل من قبل قائد عمليات إعادة الهندسة، رسم رسالة الجامعة، تعيين وتنظيم فريق العمل، رسم أهداف الجامعة، إعداد مشروع إعادة الهندسة، وضع تصور واضح لعمل الجامعة وفقاً لخطة تفصيلية تحدد فيها بدقة أهداف عملية إعادة الهندسة. كما تتضمن هذه المرحلة تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأعضاء الفريق.

2- مرحلة تحديد ما تريده المنظمة بدقة:

ويتم في هذه المرحلة إعداد البنية التنظيمية والإدارية لإعادة هندسة العمل الجامعي من خلال: تحديد طبيعة العملاء واحتياجاتهم والعلاقات اللازمة لذلك، تحديد الأداء المطلوب وفقاً لمعايير معينة، تحديد الجهات التي تتعامل معها الجامعة والعناصر المتفاعلة داخلها (العاملين، المنتجات أو الخدمات، المعلومات، وكل جزء من ثقافة المؤسسة يتسم بالديمومة)، تحديد العمليات الأساسية والمراحل المتتابعة لكل منها، والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها ومدخلاتها ومخرجاتها، تحديد الأنشطة المطلوبة للتغيير، تعديل العمليات وفقاً للمطلوب.

العدد السابع - مايو 2016

3- مرحلة الرؤية وتكوين التصور الواضح:

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإنجاز المرغوب، وهي مرحلة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، وتشمل هذه المرحلة المهام الآتية: فهم بنية العمليات من خلال تجهيز الأنشطة المطلوبة والتعرف على خطوات تنفيذها والنظم المستخدمة، التعرف على أنشطة القيمة المضافة، تحديد مقاييس الأداء المستهدف، تحديد العوامل المؤثرة على أداء العمليات، تقييم وتقدير الفرص والبدائل الممكنة للتحسين، تصور الوضع المثالي الداخلي والخارجي، الدمج بين التصورات الفرعية والتوصل إلى رؤية متكاملة أو تصور متكامل.

4- مرحلة تصميم الحل الإجرائي:

وتهدف هذه المرحلة إلى وضع الخطوات الإجرائية لإعادة الهندسة وتحقيق الرؤية السابق تكوينها، وتنقسم إلى جزئين وهما: التصميم الفني والتصميم الاجتماعي. فبالنسبة للتصميم الفني فهو يتجلى في تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات والنظم ووسائل السيطرة المستخدمة في إعادة الهندسة، أما بالنسبة للتصميم الاجتماعي فهو يتجلى في تحديد الأبعاد النفسية والإنسانية لمشروع إعادة الهندسة من خلال وصف الوظائف وتحديد الحوافز ونظام التدريب

5- مرحلة التحول:

وهي مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميمين الفني والاجتماعي، وتشتمل على إعداد نماذج العمل لمشروع إعادة الهندسة، من خلال اختبار النظام الجديد بجزءيه الفني والاجتماعي وتحديد التدريب المطلوب ومدى صلاحية البرامج والنماذج المقترحة، ثم تقييم أداء الأفراد في فرق العمل، وعند إقرار صلاحية النظام ببعديه الفني والاجتماعي يبدأ التدريب المكثف، ثم تقل جرعات التدريب وتزيد فترات التشغيل الأمر الذي يتيح للعاملين إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي.

المبحث الثالث: الجمع بين مدخلي إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات

أولاً: المعطيات المشتركة بين المدخلين

- 1- انتهاج فلسفة إدارية جديدة تقوم على التطوير المتكامل لكل أجزاء مؤسسة الجامعة.
- 2- ضرورة التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي الأفقي الذي تقل فيه المستويات الإدارية، وتتداخل فيه الجهود وتتكامل من خلال نظام شبكي لتحقيق الأهداف.
- 3- رضا المستفيد وتحقيق رغباته هو الغاية الأساسية في كل منهما.
- 4- العنصر البشري في المؤسسة هو أهم عناصر النجاح في إدارة المنظمة.
- 5- الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني، الذي يركز على فرق العمل، وإشراك العاملين وكل من يعينهم الأمر في صنع القرارات، وتحمل مسؤولية التنفيذ.
- 6- استيعاب التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في تطوير العمل الإداري.

العدد السابع - مايو 2016

- 7- اعتبار التعليم والتدريب واستمرارهما أمراً أساسياً لتحقيق الجودة والتميز.
 - 8- الاهتمام بالقيادة ودورها في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، والقيادات العليا خاصة.
 - 9- التطوير والتحسين المستمر لكل أجزاء المؤسسة لتحقيق الجودة العالية، والمحافظة على التفوق والتميز، على أساس المسؤولية الجماعية لكل العاملين وفي كل المستويات.
 - 10- تبني مبدأ تأكيد الجودة واستخدام الأدوات والأساليب الكمية والإحصائية في الرقابة على الجودة في إطار مفهوم إدارة العمليات.
 - 11- العلاقات الجيدة بين العاملين داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها.
 - 12- إجراء التغذية الراجعة من خلال الاتصال بالمستفيدين واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة للخدمة أو المنتج الجامعي المقدم لهم، وأخذها في الاعتبار مستقبلاً.
- ولعله من المفيد إجراء مقارنة بين كل من مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إعادة هندسة العمليات، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1)

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات (pp5-6:31)

إعادة هندسة العمليات	إدارة الجودة الشاملة	المدخل عناصر المقارنة
ثوري / جذري	تدرجي مستمر	كيفية التغيير
من الصفر (بداية جديدة)	من الوضع القائم	نقطة البداية
من أعلى إلى أسفل	من أسفل إلى أعلى	اتجاه التغيير
العمليات الإدارية	العمليات الإدارية	التوجه الأساسي
أساسي وحاسم	أساسي ضمن منظومة متكاملة	دور التكنولوجيا
عالية	قليلة إلى متوسطة	المخاطر
تكنولوجيا المعلومات	مؤشرات كمية ونوعية	المدعمات الأساسية
احتياجات العملاء	احتياجات العملاء	محور الاهتمام
سريع	متدرج	معدل التغيير
مرتفعة	متوسطة	التكاليف

العدد السابع - مايو 2016

من خلال الجدول السابق نتضح أوجه الاختلافات الأساسية بين المدخلين والمتمثلة في أن إعادة الهندسة عالية المخاطر بما تحدته من تغييرات جذرية في الوضع القائم للمنظمة، وأنها تبدأ من الصفر، بينما إدارة الجودة الشاملة مخاطرها قليلة أو متوسطة لما تحدته من تعديلات على ما هو موجود فعلاً في المنظمة، كما أن إعادة الهندسة تتعامل مع الوقت بصورة حاسمة، لأن التغيير الجذري وفقاً لمنطق إعادة الهندسة يقتضى السرعة القصوى في تصميم نظم العمل الجديدة، فضلاً عن النفقات المرتفعة، أما إدارة الجودة الشاملة فيقوم جوهرها على إمكانية تحقيق التطوير والتغيير من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبياً ولكن بأثر تراكمي كبير في مجملها، ومخاطر قليلة أو متوسطة وبتكاليف أقل نسبياً، أما أوجه الاتفاق فقد أشير في الجدول السابق إلى عنصرين أساسيين يركز عليهما كلا المدخلين لتحقيق أهدافهما وهما: العمليات الإدارية، ورضا العملاء.

ثانياً: إمكانية الجمع بين المدخلين في إطار تكاملي:

إن المعطيات المشتركة بين مدخلى إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، التي تم التوصل إليها فيما سبق يمكن اعتبارها توجهات أساسية لإمكانية إحداث تكامل بين المدخلين حتى يكون خيار إدارة التعليم الجامعي خياراً ديناميكياً بين البديلين للتطوير التنظيمي

إن الأخذ في الاعتبار طبيعة مؤسسة التعليم الجامعي وخصائصها وسمات تقاليدها وآليات عملها من جهة، وما يواجهها من تحديات وضغوط تفرضها متغيرات البيئة المحيطة في النواحي التكنولوجية والمعرفية والتنظيمية وغيرها من جهة أخرى، يجعل من التغيير الجذري السريع أو التحسين التدريجي المستمر خيارين متاحين حيثما يكون استخدامهما فعالاً ومؤثراً.

ويمكن القول إن إقامة المباني الجديدة وتوفير المرافق والتجهيزات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الجامعة، يتطلب تفعيل آليات التغيير الجذري السريع، أما تطوير المناهج ومنظومة القيم والمبادئ الثقافية فهي أقرب إلى آليات التحسين التدريجي المستمر، مع وجود هوامش لكل منهما تتداخل مع البديل الآخر لإكساب المحصلة أفضل نتيجة من انفراد أى من البديلين.

وهذا ما يمكن مقارنته استجابة لمتطلبات التحفظ والحذر من التغيير السريع في مهام التعليم الجامعي التي ترتبط بالدارسين باعتبارهم أئمن رأسمال اجتماعي لا ينبغي تعريضه لأى نسبة من المخاطرة، إذ لا فرصة لإعادة الإنتاج أو تصحيح الانحرافات في البناء المعرفي والقيمي لجيل الشباب المتخرج من الجامعة، كما هو شأن الإنتاج السلعي أو المجالات الخدمية الأخرى، ولكن في ذات الوقت يتعين ألا يكون ذلك مبرراً للتباطؤ في مواجهة طبيعة الظروف البيئية المعاصرة ومتغيراتها المتسارعة في عالم اليوم، الأمر الذي يستحق التحفظ أيضاً، ومن ثم فالوضع الأمثل هو التكامل بين البديلين وفقاً لملاءمة كل منهما للأوضاع القائمة.

خلاصة وتوصيات ختامية:

حاول البحث الحالي تسليط الضوء على حقيقة تدني قدرة الجامعات-بوضعها الحالي-على حل مشكلاتها الإدارية والأكاديمية، وتلمس سبل الارتقاء بأداء المؤسسات الجامعية لمواجهة المتغيرات

العدد السابع - مايو 2016

المعاصرة، من خلال طرح إمكانية تطبيق المداخل المعاصرة للتطوير التنظيمي، ولتيسير هذه الامكانية نورد جملة من التوصيات التي تُهيئ لتطبيق التطوير التنظيمي دون معوقات:

- 1- العمل في إطار استراتيجية تعليمية واضحة المعالم، تؤكد ثقافة الجودة وتعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة والمقبولة محلياً وعالمياً.
- 2- سياسات منضبطة تحكم تصرفات الإدارة الجامعية على كافة المستويات، وتوفر معلومات كافية عن معايير الاعتماد المعترف بها عالمياً.
- 3- تنمية الموارد التعليمية للجامعة، من نظم وأساليب وتقنيات متطورة وتمويل مناسب، مع تطوير مستمر للمناهج ومضاهاتها بالمستويات العالمية.
- 4- الاختيار الأمثل للعناصر البشرية في المنظومة التعليمية، بدءاً بالطلاب والأساتذة والإدارة الجامعية وفقاً للمعايير العالمية.
- 5- البداية تكون بتحديد مستويات الجودة في كافة المرافق الجامعية ومتابعتها، وتقويم الأداء والرقابة، مع تأكيد السلطة الكافية لتصحيح أي اختلال في التطابق مع المواصفات العالمية.
- 6- تنمية مهنية مستمرة للقائمين على المنظومة الجامعية، يقوم بها مدربون مؤهلون، بغية رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات والقدرات.
- 7- ادماج مفهوم الجودة وتأكيد الإيمان به في صميم الاستراتيجية العامة للجامعة دون تنازل في أي جزء من المنظومة الجامعية والقائمين عليها.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم المغربي، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد 48، ربيع الآخر 1406هـ/1985م.
- 2- أحمد أبو زيد، جامعات المستقبل وتداول المعرفة، مجلة العربي، الكويت، العدد 564، نوفمبر 2002.
- 3- أحمد حسين اللقاني، دراسات في التعليم الجامعي، مجلة غير دورية، يصدرها مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة، عالم الكتب، 1991.
- 4- جويبر ماطر التنبني وحمزة عبد الله عقيل، نموذج إعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديمية: دراسة حالة، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 8، العدد 4، يوليو 2002.
- 5- عايدة فؤاد عباس، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي في اليمن، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، السنة الخامسة، العدد السادس، 2002.

العدد السابع - مايو 2016

6- أحمد فاروق محفوظ، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، المنعقد في الفترة من 18-19 ديسمبر 2000، القاهرة، جامعة عين شمس.

7- سمير أبو الفتوح صالح، إعادة هندسة التعليم في مصر، رؤية مستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي، جامعة الزقازيق، فرع بنها، كلية التجارة، من 11-12 مايو 1997.

8- سمير عبد الوهاب، إدارة التعليم الجامعي في مصر، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، حول التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، مركز البحوث والدراسات السياسية، المنعقد في الفترة من 14-17 فبراير 2005، جامعة القاهرة.

9- عبد الرحمن إبراهيم المديرس، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن لمديري التعليم وعمداء كليات المعلمين بالمملكة المنعقد في المنطقة الشرقية بالسعودية في الفترة من 9-11 ذي القعدة 1420هـ/1999م.

10- فاروق السيد عثمان، هندسة التغيير لتطوير أداء الجامعات المصرية، ضرورة عصرية ورؤية مستقبلية، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن 21، جامعة المنوفية، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، من 20-21 مايو 1996.

11- هاني عبد الرحمن العمري، أثر منهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر الجودة المنعقد في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، في الفترة من 10-13 مارس 2002.

12- يحيى عبد الحميد إبراهيم ومحمد رجائي الطحلاوي، هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، مؤتمر الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة القاهرة، مارس 1997.

13- علي عبد ربه حسين إسماعيل، تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة: دراسة نظرية وتطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.

14- أسامة محمود قرني عبد ربه، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، فرع بني سويف، جامعة القاهرة، 2003.

15- أمل هلال عبد العال، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة-فرع بني سويف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، فرع بني سويف، جامعة القاهرة، 2002.

16- عبد الرازق محمد إبراهيم زيان، التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2002.

العدد السابع - مايو 2016

- 17- أمين محمد النبوي، الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2007.
- 18- أندرو دي. سيزلافي ومارك جي. والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مطابع معهد الإدارة العامة للبحوث بالمملكة العربية السعودية، 1991.
- 19- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني، ترجمة: عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، 1996.
- 20- خبراء بميك، بإشراف: عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا: أدوات تقييم الأداء، سلسلة التنمية الإدارية، الجزء الرابع، ط1، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004.
- 21- شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1997.
- 22- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 23- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1984.
- 24- علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط3، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1988.
- 25- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1991.
- 26- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1997.
- 27- عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
- 28- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والحياة، ترجمة: آفاق الإبداع، الرياض، سلسلة الإدارة والأعمال، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999.
- 29- رضوان أحمد بشير بوحويش ، التغيير التنظيمي بالجامعات الليبية " دراسة تفويمية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2009م.
- 30- Davis, Brent, Reengineering and Application to Education School Leadership and Management Journal, No. 17, No. 2, 1997.
- 31-Gayle, Jacks & Kurtz, Michael, Lessons Learning in Process Reengineering at Community College, Journal CAUSE/EFFECT, Vol. 22, No. 4, 1999.
- 32- Grffin, Michelle M., Applicability of O.D. Within a University Setting, Organization Development Journal, Vol. 24, No. 4, Winter 2006.



العدد السابع – مايو 2016

33-Johnson, Richard S., TQM: Management Processes for Quality Operations, Sponsored by The ASQC Quality Management Division, Vol. 11 of the ASQC Total Quality Management Services, (Wisconsin: ASQC Quality Press, Milwaukee, 1993).

34-Latta, Gail F., Using Corporate Tools for Organizational Development to Affect Cultural and Structural Change in the Academy: Gallup Impact Planning at the University of Nebraska – Lincoln, Paper Presented at the Academy of Human Resources Development International Conference (AHRD), (Columbus, OH, Feb. 22-26/2006).

35-Lawrence, John J. & McCollough, Michael A., Implementing Total Quality Management in the Classroom by Means of Student Satisfaction Guarantees, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 15, No. 2, March 2004.

36-Mische, Michael A. & Bennis, Warren, Reinventing Through Reengineering Information System Management, Vol. 13, Issue 3, Summer 1996.

37-Widrick, Stanley M. & Grant, Delvin, Measuring the Dimensions of Quality in Higher Education, Total Quality Management, Vol. 13, No. 1, 2002.

38-Grotevant, Swsan, M., Business Engineering and Process Redesign in Higher Education; Art or Science?, Available on: <http://www.educause.edu/ir/library.html> (2010, Jan. 1).

39-Arearo, Jerome S., Quality in Education: An Implementation Handbook (Florida: Lucie Press Inc., 1995).

40-Cole, G.A., Organizational Behavior, DP Publications Ltd., Aldine Place, (London W12 8AW, 1995).

41-Dawson, Sandra, Analysing Organizations, 3rd Ed., Macmillan Press Ltd, (Houndmills, Basingstok, Hampshire, RG2 6XS and London, 1996).

42-French, Wendell L. (et.al), Organization Development and Transformation: Managing Effective Change, 5th ed., (Irwin McGraw-Hill Companies, Inc., 2000).

43-Gibson, James L. (et.al), Organizations: Behavior, Structure Greenley, Gordone E., Strategic Management, (Cambridge University Press, 1989).

44-Ivancevich, John M. (et.al), Management: Principles and Functions, 4th ed., (Homewood, Ill.: IRWIN, 1989).



العدد السابع - مايو 2016

- 45-Neale, Danile (et.al), Strategies for School Improvement: Cooperative Planning & Organization Development, Boston Allyn and Bacon, Inc., 1981).
- 46-Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1990).
- 47-Scherr, L. & Teeter, D., Total Quality Management in Higher Education, (San; Francisco; Jossey-Bass Publisher Inc., 1991).
- 48-Schmuck Richard A. & Runkel, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, 4th ed., (Illinois, Waveland Press, Inc., 1994).