

استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

د. اسلام عوض شحادة شديفات
معلمة في تربية قصبة المفرق وزارة التربية والتعليم الاردن

• المُسنخلص:

تواجه الكثير من مؤسسات التعليم العام من التحديات المختلفة التي تتطلب الحاجة لوضع خططاً واستراتيجيات لإعادة هندسة مواردها البشرية كخيار استراتيجي ورؤية مستقبلية تسهم في متابعة هذه التطورات المتلاحقة والمتتابة، وكخيار استراتيجي لمواجهة الأزمات في البيئة المحيطة التي قد تؤثر في كفاءتها وقدرتها على تقديم الخدمات التعليمية بمستوى عال من الجودة والفعالية. وتعد استراتيجيات إعادة إدارة الموارد البشرية أحد الأركان الهامة في مؤسسات التعليم العام والتي تعد إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تصميم وظائفها وتقسيم مهماتها وواجباتها بين مواردها البشرية في كافة المستويات التنظيمية فيها. وهذا يتطلب وضوح الرؤية الاستراتيجية لهذه المؤسسات والتزامها بإحداث التغييرات الجذرية، وإيمانها بأهمية التغيير، واستعمال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق التحسينات الجوهرية. ومن خلال خبرة الباحثة في الجانب التربوي، ولما تمثله الموارد البشرية من أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العام؛ جاءت الفجوة البحثية لهذا الورقة البحثية لدراسة استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية – مؤسسات التعليم العام

Strategies human resources re-engineering in Public Education Institutions

Dr. Islam Awad Al-Shadifat

Abstract

Many public education institutions face various challenges that require the development of plans and strategies to re-engineer their human resources. This is a strategic option and a future vision that contributes to monitoring these successive and successive developments, and a strategic option to confront crises in the surrounding environment that may affect their efficiency and ability to provide educational services with a high level of quality and effectiveness. The strategy of re-managing human resources is a key pillar of public education institutions and represents a contemporary administrative approach adopted by these institutions in designing their jobs and dividing their tasks and duties among their human resources at all organizational levels. This requires a clear strategic vision for these institutions, a commitment to radical change, a belief in the importance of change, and the use of information technology to achieve fundamental improvements. Based on the researcher's experience in education, and the significant importance of human resources in public education institutions, the research gap for this research paper was to study Strategies human resources re-engineering in n Public Education Institutions.

Keywords : Strategies human resources re-engineering in Public Education Institutions

• المقدمة:

لقد أدت الكثير من التغيرات والتطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة مؤسسات التعليم العام الى احداث تغييرات جوهرية في طبيعة اعمالها وهياكلها التنظيمية وفرضت عليها اعتماد استراتيجيات تنظيمية لكي تتأقلم مع هذه التغيرات، ولعل أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية الذي يحظى بأهمية بالغة في الوقت الراهن؛ كونه يعتمد على احداث تغييرات جذرية في المنظومة التربوية خاصة في مواردها البشرية وإعادة تصميم جوهرية في اعمالها ومهامها واجراءاتها وصولا الى تحقيق الميزة التنافسية.

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الأركان الهامة في مؤسسات التعليم العام اذ ان تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى قوى بشرية فعالة تعمل على تحسينها، ويسهم في تشخيص واقع المنظومة التعليمية، من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعليمية من الناحيتين الإدارية والفنية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية، وفق الأهداف المرسومة لها (خليل، ٢٠١٤). وإدارة الموارد البشرية تتمتع بالقيام بجميع الأدوار الاستراتيجية ذات طبيعة تنفيذية وترتبط مباشرة بالإدارة العليا للمؤسسة ويندرج تحت هذه الهيكلية الأقسام المختلفة (عساف، ٢٠١٠). وتعد إدارة الموارد البشرية من الأنشطة المهمة في مؤسسات التعليم العام وهي التي ترتبط ارتباطا كبيرا في الوظائف الإدارية الأخرى، اذ يعد العنصر البشري أهم المدخلات في هذه المؤسسات (Mcevoy, 2007).

بالرغم من الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في نمو واستمرارية مؤسسات التعليم العام والمحافظة على بقائها، كان لزاما عليها الاهتمام وعلى اختلاف احجامها بإعادة هندسة مواردها البشرية كخيار استراتيجي ورؤية مستقبلية تسهم في المساعدة على متابعة وملاحقة التطور الهائل في العمل والتكنولوجيا، وكخيار استراتيجي أيضا في مواجهة الازمات والتغيرات المتلاحقة التي قد تؤثر على بقاء ووجود مؤسسات التعليم العام في حال لم يتم تداركها. وعليه فأن إعادة هندسة الموارد البشرية، أو إعادة صياغتها وتشكيلها، وفقا للتطورات والمستجدات يعد جزءا من الميزة التنافسية لها بقدرتها على التكيف والاستثمار في أوقات الازمات والمعضلات (الدعجة، ٢٠٢١).

ويقصد بمصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية: بأنها المراجعة الجذرية والكاملة للموارد البشرية في المنظمة لتعزيز أنشطتها وعملياتها وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على تقديم جودة أعلى وتحفيز الابتكار (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016) يتم تنفيذها من قبل إدارة مؤسسات التعليم العام بهدف احداث تغييرات جذرية في إدارة مواردها البشرية على المستوى الهيكلي بإعادة تصميم الجوانب التنظيمية في شكل فرق وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم إدارة الموارد البشرية للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة لها والتركيز على الأنشطة ذات البعد الاستراتيجي وعلى المستوى التكنولوجي من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بالشكل الذي يسهم في تعزيز قدرة العاملين على تنفيذ أعمالهم وتحقيق اهداف المؤسسة ككل. (أبو النيل، ٢٠٢٠)

• أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية :

مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا وثورة المعلومات كان لزاما على مؤسسات التعليم العام إعادة هندسة عملياتها لتقوم فرق العمل بابتكار اساليب جديدة تتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة عملها، وليقوم العاملين بعملهم بدقة متناهية وذلك لتحقيق رضا العاملين

فيها والمتعاملين معها وتحقيق تطلعاته وإعادة هندسة مواردها البشرية لها الكثير من الأهداف (العظامات، ٢٠٢١) نقلا عن (Olayon Schweitzer & Galinsky, 2016) منها:

- ١- تطوير العمليات الغير فعالة بهدف تحسين التنافسية وزيادة الفاعلية التنظيمية
 - ٢- احداث تغيير جذري وسريع في بيئة عمل المؤسسة
 - ٣- التركيز على المستفيدين وتلبية احتياجاتهم
 - ٤- سرعة توفر المعلومات مما يؤدي الى اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة
 - ٥- تحسين جودة المخرجات بحيث تلبي متطلبات العاملين فيها والمتعاملين معها وتحقق رغباتهم
 - ٦- الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة الفعالة
- ومن الأهداف الأخرى لإعادة هندسة الموارد البشرية (النظاري، ٢٠١٥).

- ١- تعظيم إنتاجية العنصر البشري
- ٢- الوقاية التنظيمية
- ٣- الاسهام في تغيير الثقافة التنظيمية وبنائها
- ٤- الاسهام في دعم التعلم التنظيمي
- ٥- الاسهام في تحقيق اهداف المؤسسة.

ومع أهمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام ، فهي لا تقوم بدورها الا في ظل وجود إدارة تربوية واعية تعرف كيف توظف العنصر الكفاء وتحافظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعاليته باعتماد سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لما في ذلك من مردود على أدائها وهو ما يشير الى ضرورة احداث تغيير جذري في إدارة مواردها البشرية فيها من اجل النهوض بهذه الإدارة وبالأداء الإداري للموارد البشرية، ويمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية إعادة تفكير أساسية، وهذا يعني بأن تستجيب مؤسسات التعليم العام التي تتبنى إعادة الهندسة عن عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أدائها مثل: ما الأنشطة التي تؤديها؟ وما الطريقة التي تؤدي بها؟ ولماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟، ولهذا تعد عملية إعادة الهندسة منهجية للتغيير تقوم على كل من العمليات والتغييرات الجذرية وتتضمن احداث تغيير هائل وكبير وهذا يعني ان عملية إعادة الهندسة تهتم بالتغييرات المهمة في الأداء، وهذه التغييرات يمكن قياسها بطرق مختلفة منها زيادة سرعة الأداء، وتحسين جودة المنتجات التعليمية، وهي لا تقتصر على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وتغييرها فقط بل هي شمولية تتعدى الى بعض الجوانب المختلفة فيها (احمد وجوهرو محمد، ٢٠١٩)

هذا الامر يتطلب ضرورة التغيير في ثقافة مؤسسات التعليم العام والاتجاه نحو إعادة هندسة مواردها البشرية، بحيث تكمن الأهمية لإيجاد حالة بين مواردها البشرية للإعداد للمرحلة القادمة من استمراريته التي تحتم عليها اجراء هذه التغييرات على جميع الصعد تجنباً لتلاشيها أو وقوعها في معضلات وأزمات تؤدي الى ذلك. ولكن لن تتم إعادة الهندسة للموارد البشرية كما هو مخطط لها، ولن تؤتي النتائج المراد منها من دون الاخذ بعين الاعتبار إعادة هندسة ثقافة العمل والتغيير بها نحو التوجه الجديد لها بشكل يحقق القبول من كافة العاملين. (الدعجة، ٢٠٢١)

• عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

- ان نجاح تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام يتمثل في (أحمد وجوهر ومحمد، ٢٠١٩):
- ١- تخفيض عدد العاملين في كل إدارة من الإدارات لتنفيذ العمل المطلوب.
 - ٢- التغيير في القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل من أجل الحصول على تكيف الموارد البشرية مع المتطلبات الجديدة.
 - ٣- إحداث التطابق الكامل بين بطاقات الوصف الوظيفي - بعد تطويرها- مع مهارات وقدرات الافراد ويتم ذلك من قبل القيادات التنفيذية لإعادة الهندسة بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية.
 - ٤- تطوير مهام إدارة شؤون الموارد البشرية لتتفق مع متطلبات التوظيف الجديدة.
 - ٥- تحديد عدد العاملين الذي تتطلب المؤسسة بعد إعادة الهندسة
 - ٦- فريق إعادة الهندسة هو الذي يقوم بإدارة كل شيء داخل المؤسسة بدءاً من إعادة هندسة التخطيط وصولاً الى تنفيذ العمليات فالفريق يتمتع بالإدارة الذاتية وهو بذلك مسؤول عن تحقيق الأهداف.
 - ٧- يتم تحديد وظائف فريق إعادة الهندسة بناء على توقعات واحتياجات العاملين فيكون تقييم فريق إعادة الهندسة تبعاً لمدى نجاحه في رضا العاملين.

• أساليب هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

- تستخدم مؤسسات التعليم العام عدة طرق لإعادة هيكلة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يلي (أحمد وهنطش، ٢٠١٩):
- استيعاب الكمية الزائدة وذلك بعد تحديد عدد العاملين وتحديد خصائصها وبالتالي تحديد الفئة المرشحة للتشكيل
 - التقاعد المبكر: يتم استعماله عند وجود فائض من الموارد البشرية لديها
 - إعادة الانتشار: تلجأ المؤسسة إليها عندما تريد التركيز على أنشطتها الأساسية، وهي طريقة مطمئنة لمواردها، إذ أنها تجعلهم يحافظون على وظائفهم وعدم التخلي عنهم.

• أهمية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

- تحتاج كل منظمة الى إعادة هندسة إذ انها تعد محورا أساسيا في استراتيجية تطوير الهياكل المؤسسية من أجل نمو المؤسسة واستمراريتها والمحافظة على بقائها Purwa, et al, (2010)، والتي تعد من الاتجاهات الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري، وتنبع أهميتها في مؤسسات التعليم العام من خلال ما يحققه تطبيقها من فوائد كثيرة تعود عليها بكفاءة عالية وبشكل يحافظ على بقائها واستمراريتها في مواجهة التحديات الجديدة، هذا بالإضافة الى أن معظم مؤسسات التعليم العام في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس العمل الحالية مما يتطلب استعمالها لوسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكناها من التكيف مع متطلبات التطورات التكنولوجية ويمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الإيجابية كما يلي (أحمد، وجوهر، محمد، ٢٠١٩) عن (أحمد عبدالمجيد محمد أبو عمشة، ٢٠١١):
- ١- تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة، التركيز يكون فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة، ووضوح الإجراءات والمسؤولية هنا تكون مشتركة

- بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي الى تعاون مواردها البشرية وتضافر الجهود وتنمية روح العمل الجماعي
- ٢- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات معينة في مكان واحد بشكل يؤدي الى توفير الوقت المستغرق في تقييم الاعمال، وتوفير الوقت والتكاليف بالنسبة للموارد البشرية وتجنب الغموض توزيع الاعمال، وتتحول هذه الوحدات الى فرق العمليات.
- ٣- التشجيع على التعليم: حيث يساعد التعليم على إيجاد الموارد البشرية القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهانهم والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريبهم للقيام بوظائف معينة.
- ٤- أحداث تغييرات ذهنية في أداء الموارد البشرية: من حيث استقلالية الافراد في أداء المهام حيث يتطلب موارد بشرية قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الابداع والمبادرة بحيث ان الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة وتفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون اليها لتنفيذ ذلك العمل
- ٥- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة الى النتائج تقييم أداء مواردها البشرية ومكافأتهم يكون بناء على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضونه في العمل.
- ٦- التحول في القيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة: حيث تعمل إعادة الهندسة على أحداث تغيير في ثقافتها، وذلك م خلال ترسيخ في اذهان الموارد البشرية بأن أهم ما في المؤسسة هو تقديم لخدمات ذات الجودة العالية للموارد البشرية داخلها، حيث أنه يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها الى التركيز على رضاهم بالدرجة الأولى.
- ٧- التحول في معايير الترقية من الأداء الى المقدرة والتميز: حيث تكون الرقابة في إعادة الهندسة بناء على قدرات الموارد البشرية وتميزهم وليس على أدائهم حيث أن الترقيات تعتبر تغيرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.
- ٨- يتحول التنظيم المؤسسي من هرمي الى افقي: حيث تعمل إعادة الهندسة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا لان فرق العمل تمارس اعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
- ٩- تحول المسؤولون من مراقبين الى قياديين: حيث ان الافراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وانجازه.
- ١٠- ان إعادة هندسة الموارد البشرية او إعادة صياغتها يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العام.

يضاف الى ما سبق تعد إعادة هندسة الموارد البشرية عنصرا مهما وأساسيا تطوير الاستراتيجيات المضادة للازمات، وفي حالة ظهورها تظهر الحاجة الى لإجراء تغييرات طارئة في فترة زمنية محددة، وبالتالي تعد أداة للتغلب على القيود والمعوقات المرتبطة بخالة المورد البشري والتي تحول دول التنمية المهنية للموارد البشرية والمؤسسة ككل (Hamlin, 2019)

• دور العاملين في عملية إعادة الهندسة

يتوقع ان يحقق إعادة الهندسة تغير أسلوب في طريقة أداء الأعمال، فهذا يعني بالضرورة ان العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر على تبني هذه الفلسفة الجديدة وبالتالي فان تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري وذلك من خلال: أولاً: توفير اليات للإجابة على تساؤلات العاملين المتأثرين بالتغيير وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة ومحاولة حل الصراع والضغط التي يتعرضون لها اثناء التغيير، وثانياً: الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير يقع على عمليات جديدة او لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين او للعمل في فرق عمل او لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال سيحتاج الافراد الى اكتساب مهارات جديدة لأنه مهما توفر المؤسسة من الإمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي الأهم، ثالثاً: إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على العاملين فمثلاً إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في أحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات فان هذه التغييرات يجب ان يتم توضيحها لهم، أن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم اكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح بالإضافة الى ذلك فإنه كلما تمت إعادة تصميم العديد من مخرجات التنظيم فان العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب إعادة هيكلتها (السرحان، ٢٠٢١).

• دور تكنولوجيا المعلومات في نجاح إعادة هندسة الموارد البشرية

ويمكن ابراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنها تساعد في نجاح هندسة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية: (أحمد، وجوهر، محمد، ٢٠١٩) نقلا عن (محمد حافظ، ٢٠١٠، ٣١):

- ١- اظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد البيانات المشتركة
- ٢- قيام الافراد العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة
- ٣- إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية من خلال شبكات الاتصال.
- ٤- اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار.
- ٥- يمكن للأفراد الميدانيين استقبال واختزان وارسال المعلومات في كافة المواقع من خلال الحاسبات النقالة.
- ٦- مواجهة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الالية.
- ٧- الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل اليا.
- ٨- التحول من مركزية القرار الى شبكة القرارات بحيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.
- ٩- ارسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- ١٠- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء الى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- ١١- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

• استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

لعل من أبرز استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام (القيوتي، ٢٠١٩).

١- استراتيجية التدريب

- ◀ تدعم المؤسسة الموظفين بالبرامج التدريبية المتنوعة
- ◀ تنسجم البرامج التدريبية التي تقدمها المجموعة مع متطلبات البيئة الديناميكية المحيطة بها.
- ◀ تدعم المؤسسة المبادرات الإبداعية الابتكارية ذات القيمة المضافة المقدمة من قبل الموظفين
- ◀ توفر المجموعة كافة التسهيلات المطلوبة أثناء التدريب لتعزيز قدرات العاملين
- ◀ تستخدم المجموعة التغذية الراجعة الخاصة بمخرجات التدريب لتحديث برامجها التدريبية بشكل مستمر
- ◀ تعزز المجموعة التوافق الدائم ما بين استراتيجية التدريب ورؤيتها المستقبلية

٢- استراتيجية التمكين

- ◀ تحرص المؤسسة على وضع خطة للاستفادة من الطاقات الفكرية الإبداعية لراس المال البشري
- ◀ تبنى المؤسسة معايير واضحة لتفويض الصلاحيات
- ◀ تؤمن المؤسسة بأن تمكين المورد البشري يعزز الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
- ◀ تمنح المؤسسة المرونة الكاملة لموظفيها لتعزيز قيم المسؤولية الذاتية لديهم
- ◀ تؤمن المؤسسة بأن تمكين الموارد البشرية يرفع من قدرتها للمحافظة على ميزتها التنافسية المستدامة

٣- استراتيجية المعرفة

- ◀ تعد المجموعة المعرفة (إجراءات - عمليات - سياسات.. الخ) مصدرا هاما لصنع القرارات الاستراتيجية
- ◀ تحرص المؤسسة على توليد المعرفة من خلال أساليب مختلفة مثل جلسات العصف الذهني في كافة الوحدات التنظيمية
- ◀ تحرص المؤسسة على توثيق خبراتها وتجاربها من خلال تطبيقات الكترونية معدة لذلك
- ◀ تحرص المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين في مجالات العمل المختلفة وباستمرار

٤- نوظيف جيل الالفيه [Y]:

- ◀ تسعى المؤسسة الى إعادة النظر في المعارف المكتسبة من قبل موظفيها لتطويرها بشكل مستمر
- ◀ تدرك المؤسسة أهمية توظيف الشباب من جيل الالفيه ضمن كوادرها كسياسة تطويرية لأعمالها (لما يمتلكه هذا الجيل من مهارات معرفية، تكنولوجية متنوعة)
- ◀ تؤمن المؤسسة بطاقات الشباب من جيل الالفيه ومقدرتهم على التعامل مع المعارف الجديدة
- ◀ تسعى المؤسسة الى استقطاب الشباب من المبدعين (أصحاب المبادرات) للعمل ضمن كوادرها
- ◀ تستغل المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي للوصول الى الشباب المبدعين
- ◀ تخصيص المؤسسة الموارد المطلوبة للشباب من جيل الالفيه ضمن هيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع مهاراتهم وقدراتهم.

• معوقات عملية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

إن إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية مفهوم ومنهج اداري حيث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وتؤدي الى فشل عملية إعادة الهندسة من أهمها: (جاد الرب، ٢٠١٦):

- ١- الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر هندسة إدارة الموارد البشرية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باق النظم داخل المؤسسة.
- ٢- قصور النظرة المستقبلية للإدارة في المؤسسة التربوية وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة.
- ٣- إهمال القيم الثقافية السائدة في مؤسسات التعليم العام مما يؤدي الى مقاومة العاملين لعملية التغيير المراد بها.
- ٤- إغفال القيادات عن تقديم الدعم الكلي واللازم والدائم عن هندسة إدارة الموارد البشرية.
- ٥- عدم وضوح المفاهيم المتمثلة في عدم معرفة الفرق بكل من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
- ٦- قصور تحديد الغرض الرئيسي ويعني وضع الهدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المؤسسة.
- ٧- إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندسة.
- ٨- غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبا على سلوك العاملين في المؤسسة.
- ٩- الاستعجال في عملية تطبيق لمشروع الهندسة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها
- ١٠- استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١١- القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلبا على سلوك العاملين في المؤسسة.

• إبعاد عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

تتمثل إبعاد عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. في (الجرايدة، واخرون، ٢٠٢٢)

• أولا: إعادة تصميم العمليات

وتتضمن اشراك مؤسسات التعليم العام العاملين باتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية، ومنحهم الفرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عملياتها، وتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع الاحتياجات البيئية، وتمتعهم بقدرات كبيرة للعمل في مواقع مختلفة، وإدراك العاملين بأهمية التحويل للإدارة الإلكترونية بما يخص الموارد البشرية.

• ثانياً: بناء فرق العمل.

وتتضمن اشراك مؤسسات التعليم العام العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتأمين أفضل وسيلة لاكتسابهم المهارات العملية، ومراقبة ومتابعة مستوى العاملين واحتفاظها بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين وأنشطة تدريبهم،

وتركيزها على الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة عاملين، وسعيها الدؤوب لتطوير أدائهم من خلال تدريبهم وتحويلهم من موظف تشغيلي تقني الأداء وملتق الأوامر إلى قائد تحويلي.

• ثالثاً: تحليل العمل

وتتضمن اعتماد مؤسسات التعليم العام على تقارير نظام أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، واحتفاظها بمعلومات كافية عن أداء العاملين، واستخدامها نتائج التقييم لأغراض الترقية، ولتحديد الاحتياجات التدريبية، واحتفاظها بمعلومات كافية وتفصيلية في نظام تقييم أداء العاملين.

• رابعاً: إعادة تصميم المسؤوليات

وتتضمن سعي مؤسسات التعليم العام لدمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتعديل جدولة بعض العمليات التي تنجز في وقت واحد، وسعيها لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معينة بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة، وكذلك سعيها لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة وتوظيفها أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الإدارية المهمة.

• خامساً: إعادة هندسة ثقافة العمل

وتتضمن سعي مؤسسات التعليم العام لإعادة التفكير في إجراءات العمل، وتحفيزها على تطوير قيم العمل، وتشجيع الحلول الابتكارية لمشاكل العمل، وتوسيعها المشاركة في صناعة القرارات على جميع المستويات الإدارية، وتقديرها للمهارات التي تضيف قيمة للأداء.

• سادساً: مراجعة العمل ومنابعه.

وتتضمن قيام مؤسسات التعليم العام بتزويد العاملين بالصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من الأداء على الوجه المطلوب، واستخدام عدة أساليب لمراجعة الأداء مثل: التقارير المكتوبة والاجتماعات، إضافة إلى إشراك العاملين بالدورات التدريبية اللازمة لضمان مستوى الأداء المطلوب، وتوفيرها الأنظمة والأجهزة والتقنيات اللازمة لمتابعة الأداء.

• سابعاً: تقوية الاداء.

وتتضمن قيام مؤسسات التعليم العام بتوفير الأنظمة والأجهزة والتقنيات اللازمة لمتابعة الأداء، وإعلام العاملين بمعايير التقييم التي سيتم تقييمهم على أساسها، والحرص على إعلام العاملين بنتائج تقييمهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بناء على عملية التقييم، وتقييم العاملين في المؤسسة بشكل دوري، ومناقشة نتائج التقييم سواء الإيجابية أو السلبية مع مسؤوليهم.

• ثامناً: تطوير الاداء.

وتتضمن قيام مؤسسات التعليم العام بتحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب القصور في أدائهم، اكتسابهم مهارات جديدة، وأن يمثل تحسين الأداء وتطويره السياسة العامة للمؤسسة، والتركيز على تحسين الأداء بشكل مستمر، وأن تتسم برامج تطوير الأداء بالواقعية والقابلية للتنفيذ.

إن نجاح أي مؤسسات التعليم العام يعتمد بشكل كبير على تمكين مواردها البشرية وتدريبهم والتي تعد أحد مقومات التنمية والتي تعتمد عليها هذه المؤسسات ومن خلال النظر إلى أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية نجد أنها تتمتع بالقيام بجميع الأدوار الاستراتيجية ذات

طبيعة تنفيذه وترتبط مباشرة بالإدارة العليا للمؤسسة ويندرج تحت هذه الهيكلية الأقسام المختلفة (عساف، ٢٠١٠).

• معايير إعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام وتتضمن هذه المعايير الابعاد التالية (الجرايدة وآخرون، ٢٠٢٢)

• البعد الأول - إعادة تصميم العمليات

- ١- أن تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية.
- ٢- أن تمنح المؤسسة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.
- ٣- أن يكون لدى المؤسسة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٤- أن تسعى المؤسسة إلى تعديل جدولة بعض العمليات لتتنجز في الوقت نفسه.
- ٥- أن تسعى المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عملياتها.
- ٦- أن تسعى المؤسسة لتنوع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع الاحتياجات البيئية.
- ٧- أن يتمتع موظفو المؤسسة بقدرات كبيرة للعمل في مواقع مختلفة.
- ٨- أن يدرك موظفو المؤسسة أهمية التحويل للإدارة الإلكترونية بما يخص الموارد البشرية.

• البعد الثاني: بناء فرق العمل

- ٩- أن تشرك المؤسسة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- ١٠- أن تؤمن المؤسسة أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.
- ١١- أن تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين.
- ١٢- أن تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين وأنشطة تدريبهم.
- ١٣- أن تسعى المؤسسة على تركيز الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة موظفين.
- ١٤- أن تسعى المؤسسة لتطوير أدائها من خلال تدريبهم وتحويلهم من موظف تشغيلي تقني الأداء وملتق الأوامر إلى قائد تحويلي.
- ١٥- أن يتوفر في العاملين بالمؤسسة القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

• البعد الثالث: تحليل العمل

- ١٦- أن تعتمد المؤسسة على تقارير نظام أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم
- ١٧- أن تحتفظ المؤسسة بمعلومات كافية عن أداء العاملين.
- ١٨- أن تستخدم المؤسسة نتائج التقييم لأغراض الترقية.
- ١٩- أن تستخدم المؤسسة النتائج لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٢٠- أن تحتفظ المؤسسة على معلومات كافية وتفصيلية في نظام تقييم أداء العاملين.

• البعد الرابع: إعادة تصميم المسؤوليات

- ٢١- أن تسعى المؤسسة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة.
- ٢٢- أن تسعى المؤسسة لتعديل جدولة بعض العمليات التي تنجز في وقت واحد.

- ٢٣- أن تسعى المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معينة بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة.
- ٢٤- أن تسعى المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة.
- ٢٥- أن توظف المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الإدارية المهمة.
- ٢٦- أن يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستمارات، الخبرات، السيرة الذاتية).

• البعد الخامس: إعادة هندسة ثقافة العمل

- ٢٧- أن تسعى المؤسسة لإعادة التفكير في إجراءات العمل.
- ٢٨- أن تحفز المؤسسة على تطوير قيم العمل.
- ٢٩- أن تشجع المؤسسة الحلول الابتكارية لمشاكل العمل.
- ٣٠- أن تؤمن المؤسسة بتوسيع المشاركة في صناعة القرارات على جميع المستويات الإدارية.
- ٣١- أن تُقدر المؤسسة المهارات التي تضيف قيمة للأداء.

• البعد السادس: مراجعة الأداء ومناقبه

- ٣٢- أن يتم تزويد العاملين بالصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من الأداء على الوجه المطلوب.
- ٣٣- أن تستخدم المؤسسة عدة أساليب لمراجعة الأداء مثل: التقارير المكتوبة والاجتماعات.
- ٣٤- أن يتم إشراك العاملين بالدورات التدريبية اللازمة لضمان مستوى الأداء المطلوب.
- ٣٥- أن توفر المؤسسة الأنظمة والأجهزة والتقنيات اللازمة لمتابعة الأداء.
- ٣٦- أن يتم الاستماع باهتمام لأراء العاملين ومناقشتها بإيجابية.

• البعد السابع: نقويم الاداء

- ٣٧- أن يتم إعلام العاملين بمعايير التقييم التي سيتم تقييمهم على أساسها.
- ٣٨- أن تحرص إدارة المؤسسة على إعلام العاملين بنتائج التقييم.
- ٣٩- أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بناءً على عملية التقييم.
- ٤٠- أن يتم تقييم العاملين في المؤسسة بشكل دوري.
- ٤١- أن يتم مناقشة نتائج التقييم سواء الإيجابية أو السلبية مع مسؤوليهم.

• البعد الثامن: تطوير الاداء

- ٤٢- أن تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين.
- ٤٣- أن يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب القصور في أدائهم.
- ٤٤- أن يساهم تطوير الأداء على اكتساب مهارات جديدة.
- ٤٥- أن يمثل تحسين الأداء وتطويره السياسة العامة للمؤسسة.
- ٤٦- أن يتم التركيز على تحسين الأداء بشكل مستمر.
- ٤٧- أن تتسم برامج تطوير الأداء بالواقعية والقابلية للتنفيذ.
- ٤٨- أن تتوافق برامج التطوير مع المهام الوظيفية للعاملين وقدراتهم.
- ٤٩- أن تتناسب خطط التطوير مع الإمكانيات المتاحة.

• المراجع:

• أولاً: المراجع العربية

- عساف، عبد المعطي. (٢٠١١). التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- أبو النيل، فداء محمود (٢٠٢٠). إعادة هندسة الموارد البشرية كمنهج لتحسين أداء العاملين: الدور المعدل للثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء، الأردن.
- العظامات، هلا (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في منطقة المفرق التنموية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- احمد، غدي وجوهر، يوسف ومحمد، عبير (٢٠١٩). آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٣(٢) ١٣٧-١٧٣.
- القريوتي، تمارا (٢٠١٩). إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي - الدور الوسيط للقيادة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الدعجة، محمد عدنان (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الاحياء المنظمي: التعليم الريادي متغير معدل - دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- النظاري (٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية راس المال الفكري: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦). القيادة الاستراتيجية. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مكتبة اتحاد الامارات.
- الجرايدة، محمد والقاسمي، عايدة والبرعمي، سميت (٢٠٢٢) نموذج مقترح لإعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس بجامعة دمشق. ١٠(٥) ٢٠-٤٥.
- خليل، أمل محمد يوسف. (٢٠١٠). مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة وعملية هرمية التحليل وبطاقة القياس المتوازن لإدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي مع التطبيق على جامعة طنطا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ١٤، ٤٣٧-٣٢٣.

• ثانياً: المراجع الاجنبية

- Mcevoy, J. (2007). HER Strict Planning in Iran. Education Business and society, (2),36-251.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). Human resource management. Instructor.
- Purwadi, D., Tanaka, K., & Ota, M. (2010). Reengineering for human resource management in Japanese companies: Is it important to be introduced? International journal of production economics, 60, 103-107.
- Hamlin, R. G. (2019). Organizational change and development: the case for evidence based practice. In Evidence-based initiatives for organizational change and development (pp. 1-29). IGI Globe

