

**متطلبات الهندرة كأحد اليات طريقة تنظيم المجتمع  
وتدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي**  
**Reengineering requirements as one of the mechanisms  
community organization method and train workers in higher  
education institutions**

إعداد

**د/ مرفت جمال الدين علي شمروخ**

أستاذ مساعد بقسم العمل مع المجتمعات والمنظمات

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

٢٠٢٢م



متطلبات الهندرة كأحد اليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي  
تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/٣/١ م تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٤/٣٠ م

### المخلص:

إن أزمة "كوفيد -١٩" أثرت بشكل كبير علي عمليه التحول المؤسسي وتحقيق اهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤيه المملكة ٢٠٣٠ ولذلك اصبح هناك متطلب جديد يهدف الي ضرورة اعاده هندسه مؤسسات التعليم العالي وذلك بتحقيق ما يسمي ب"الهندرة" وخاصة "هندرة الموارد البشرية" وذلك من خلال تحقيق متطلبات الهندرة في المرحلة القادمة وتدريب العاملين وتحقيق اهداف المؤسسات التعليمية وصولا الي رؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير و التحسين المستمر نتيجة إتباع منهج الهندرة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم و في مختلف القطاعات إلى اتخاذ هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها ولما للهندرة من أثر في تحسين العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وفي تحقيق أهدافها، وتوفر وقتاً وجهداً للقيادة الإدارية العليا لرسم استراتيجية للمؤسسة الجامعية وتحفز العاملين وتتمى لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف ويعتبر التدريب احد اليات تحقيق الهندرة لأهدافها المرجوة ومساعدتهم علي على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم فهذفت الدراسة الي وصف واقع متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء تدريب العاملين وتنتمي هذه الدراسة الي الدراسات الوصفية واستخدمت المسح الاجتماعي بالعينة.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات الهندرة، التدريب.

Reengineering requirements as one of the mechanisms community organization method and train workers in higher education institutions

### Abstract:

The "Covid-19" crisis has greatly affected the process of institutional transformation and the achievement of sustainable development goals in light of the Kingdom's vision 2030. Therefore, there is a new requirement aimed at the need to re-engineer higher education institutions by achieving what is called "reengineering", especially "reengineering of human resources." And that is through achieving the requirements of reengineering in the next stage, training workers, achieving the goals of educational institutions, and reaching a future vision for activating training for the development of human

capital in higher education institutions. Other organizations around the world and in various sectors rushed to take this new management method and use it to develop the various fields of work in them, and because of the impact of restructuring in improving administrative processes in higher education institutions and achieving their goals, it saves time and effort for the senior administrative leadership to draw up a strategy for the institution. University, motivate employees, develop strengths and address weaknesses The creative energies inherent in each individual among them, which necessarily reflects on the teaching and learning system. The study aimed to describe the reality of the requirements for achieving reengineering in higher education institutions in the light of the training of workers. This study belongs to descriptive studies and used a sample social survey.

**Keywords:** Reengineering requirements, training.

أولاً: مشكله الدراسة.

لقد شهدت الألفية الجديدة الكثير من التحديات المعرفية والتقنية والتغيرات التي عصفت بالمجتمعات ومنظمتها وبات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في عصر العولمة والانفتاح هدفا ذا قيمة عالية لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق وكان لابد لها من الاستجابة لدعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات وصولا الي درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري. (غربي، ٢٠٠٣، ص٦٦)

لذلك فقد شهدت العقود الأخيرة من القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي اهتمام العلوم الاجتماعية والإنسانية بتنمية المنظمة وذلك لإحداث تغييرات ايجابية في المنظمة بما يجعلها اكثر قدره علي حل المشكلات وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعليه. (أبو النصر، ٢٠٠٢، ص١٠)

-وقد تعددت الموضوعات والأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين حيث سيطرة المنافسة العالمية ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتسابقت المنظمات للحصول على الايزو، وتبنت المنظمات الرائدة عمليات التحالف والاندماج وعمليات اعاده الهندسة.

ويعد التعليم العالي من الأدوات الأساسية التي لها تأثير على أداء مؤسساته وتمكينها من تحقيق أهدافها والتي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر

والمستقبل معاً، لأن مؤسساته تعد من أبرز المؤسسات المجتمعية بموجب الأهداف والمهام التي ينطلق بها والتي تنتهي بمجملها إلي إحداث التنمية الشاملة للمجتمع. (ميسون، ٢٠١٣، ص. ٤٢٨)

فالهندرة تُعد إحدى المداخل الرئيسية للتطوير الإداري، و التي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، و يهدف هذا الإسلوب إلي الوصول إلى تحسينات جذرية، في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، و تقليل التكاليف، و تحسين نوعية الخدمة (دبنون، ٢٠١٣، ص. ٢٣٦)، ويرى "بنس" ان التغيير ليس سهلاً حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له وانه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي فأداره المنظمات الحديثة تتطلب مجموعه مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم. (افندي، ٢٠٠٣، ص. ٧).

ولذلك فأنقل الحديث من "تسيير الافراد" الي " اداره الموارد البشرية" وصولاً الي "رأس المال الفكري" (مصطفي، ٢٠٠٠، ص. ٢). ولذلك فالهندرة تحقق تغيرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري مع تطوير كبير وإيجابي في معدلات الأداء وبالتالي تحركت الاتجاهات نحو مشاركة العاملين في عملية التغيير واتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية فقد اصبح التدريب في المنظمات نشاطاً رئيسياً وجزءاً مهماً وحظي باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية فتدريب الافراد احد اهم أنواع الاستثمار في البشر، وإذا كان التدريب مهماً للمنظمات فهذا يستدعي الانطلاق من الاحتياجات التدريبية وذلك برصد الواقع القائم والمرغوب فيه وتحديد الفجوة وبناء برنامج تدريبي يركز علي اهداف تسعى لتحقيق الوضع المرغوب فيه. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص. ٦٤).

ولقد حظي التدريب في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤيه المملكة ٢٠٣٠م اهتمام كبير وذلك لتحقيق اهداف التنمية المستدامة وتحقيق جوده شامله في كل القطاعات وهذا ما جاء في البرنامج الوطني للتدريب ٢٠٣٠م، والذي استهدف اكساب الموظفين جدارات جديده تتواءم مع التغييرات الإيجابية في برامج الرؤية وترتيب أولويات برامج التدريب والفئات المستهدفة ذات الأثر الأكبر في نجاح برامج الرؤية، وتؤكد علي الدور المحوري للتدريب في تحقيق مستهدفات التنمية.

فيعتبر "التمكين الإداري للعاملين" من أحدث المفاهيم التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمه التحكم الي ما يسمى الان بالمنظمة المميكنه(عدنان، ٢٠٠٩، ص. ١١-٣٦) ومما سبق يظهر ان هناك احتياج هام لتحقيق

اعاده هندسه المؤسسات او ما يسمى بالتغيير المبتكر وخاصة مع ٢٠٢٢م وظهور العديد من الظواهر والتغييرات الحياتية والاجتماعية والنفسية والمرضية مثل ازمه (كوفيد١٩) ومستجداتها المستمرة والذي احدث عمليه تحول كبيره في عمليه التعليم والتعلم والتدريب فاصبح لدينا عمليات الكترونيه ووسائل حديثه ومبتكره لتحقيق اهداف القطاعات المختلفه وظهر هذا واضحا في مؤسسات التعليم العالي،من خلال التدريب علي رأس العمل ورأس الازمه بالتعليم الالكتروني والإدارة عن بعد.

فنجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية وتطورها والتي تقدمها إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، والجامعة من بين المؤسسات التعليمية تقف في موقف خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية ومازالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة، ولهذا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع تطويراً تنظيمياً داخل تلك المؤسسات للوصول إلى إدارة للجودة الشاملة وتحقيق مستوى عالي من الأداء. (الشبلي، ٢٠١١، ص.ص ٣٧-٩٦) وهذا ما هدفت اليه دراسة ارحيم(٢٠٠٢) والتي هدفت في محاوله للتعرف علي نقاط الضعف في نظام التدريب وسير العملية التدريبية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وحتى تقويم البرامج والمتابعة وتوصلت في اهم نتائجها الي:

- يوجد لدي المنظمات المبحوثة خطه استراتيجية شامله لكل المستويات الإدارية.
  - لا يوجد خطط تدريب طويله المدى في المنظمات حيث كانت الغالبية خطط سنوية.
  - وجود ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين الاحتياجات التدريبية.
  - غياب الفهم والادراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق اهداف المؤسسة.
  - وكان أهمها تركيز البرامج التدريبية علي الموضوعات النظرية والبعيدة عن الواقع.
- وأیضا اشارت دراسة(عبد النبي، ٢٠١٠، ص.٢٥) والتي هدفت الي وصف العوائد المتوقعة من التدريب علي العمالة والمنشأة وتوصل في النتائج الي:

- ضرورة ان تكون مراكز التدريب مؤهلة لضمان فاعليه التدريب ومراقبه الأداء .
- متابعه المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدريب ومناقشه نتائجه مع جهات التدريب .
- عمل استبيان دوري للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدريب ومناقشه نتائجه مع جهات التدريب مع ضرورة ان يكون التدريب دوريا لتجديد المعلومات لدي المتدرب .
- ومما سبق يظهر اهميه وضرورة التدريب وخاصة "التدريب علي رأس العمل" اثناء المباشرة للعمل وخاصة مع ازمه "كوفيد ١٩" فسيظل هو الركيزة الأساسية في كل خطط التنمية المستدامة باعتبار الطاقة البشرية راس مال بشري والقائم علي تطوير المؤسسات .
- فبتطبيق الهندرة في مؤسسات التعليم العالي يتم تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والعمل بنظام محدث علي درجه عالية من الجودة ينتج مخرج تعليمي متميز مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم .
- فالتدريب وخاصة علي رأس العمل احد أدوات الابداع الإداري للعاملين باي مؤسسه وخاصة مؤسسات التعليم العالي فهو بكل اشكاله وسيله لإثراء المعرفة البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وإيجاد ابداع في العمل وتقديم وسائل حديثه تتوافق مع الازمه الحاليه او تسعي بكل الاشكال لتحقيق اهداف المؤسسة واحداث تغيير وتطوير بها وهذا ما جاء به (الخضر، ٢٠١٧، ص١٣) حينما هدف للتعرف علي مفاهيم التدريب والابداع الإداري وجوده الأداء وتوصلت الدراسة في اهم نتائجها الي: اهميه تنميه مهارات العمل والتشجيع علي الابداع والابتكار وتحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة وضع نظام للحوافز علي الابداع الإداري بالتدريب والتميز في الأداء. ونتيجة لأن عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات(صالح،٢٠١٧)، لذلك فعلى الإدارة المعاصرة أن تبحث وراء تلك الأساليب الإدارية المعمول بها بدايات الثورة الصناعية، حيث لم تعد تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصر وتتطلق في عملية إعادة بناء كامل للمنظمة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي وأيضا التطورات المستقبلية(عقيلي،٢٠٠١،ص٩٤) ونتيجة لذلك فقد أدت التطورات التقنية والإدارية إلى إيجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير، والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم ومنها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداري (الهندرة) وهو اتجاه جديد في علم الإدارة يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمات تتناسب ومتطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل السرعة والجودة والتكلفة. (خنجي، ص٢٠١٦)

وهذا ماشارت اليه دراسة امين(٢٠١٦) وهدفت الي وصف علاقة الهندرة بتطوير اداره الموارد البشرية وتوصلت في اهم نتائجها الي اثبات مساهمه استخدام تقنيه المعلومات الحديثه في تسيير الموارد البشرية الي سرعه الحصول علي المعلومات الخاصة بالموظفين والتأكيد علي اذا ارادت المنظمه التميز الذي تطمح اليه فيجب اداره الموارد البشرية وتدريبها في اطار تحقيق اهداف الهندرة والاستخدام المكثف لتقنيه المعلومات والتي توفر الجهد والوقت. (مصطفي،٢٠٠٤، ص.٢٥٥)

واكدته دراسة اسماعيل قاسم (٢٠٠٩) والتي هدفت التعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتوصلت في اهم نتائجها الي: أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية، وجودة الخدمة المقدمة للطالب وأيضاً يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة.

فتطوير مؤسسات التعليم العالي شأنه شأن تطوير أية مؤسسة من المؤسسات التربوية الأخرى، يركز على إحداث تغييرات جوهرية وتحديث العمليات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات، وزيادة القدرة على المنافسة والبقاء، وتعزيز الثقافة بما يخدم النظرة المستقبلية والخطط الإستراتيجية. ولتحقيق هذه الأهداف كان لابد من تطبيق أحد مداخل التطوير الداري الحديث، والذي كان من أهمها الهندرة.

ويظهر هنا اهميه مدخل الهندرة ودور التدريب على رأس العمل بالاستخدام المكثف لتقنيه المعلومات والذي حقق تحول في انجاز إجراءات وممارسات عمليات اداه الموارد البشرية الكترونيا وذلك ظهر جليا مع وجود "الازمه الكورونيه كوفيد ١٩" والتي أظهرت الطاقات البشرية المبدعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملون في مؤسسات التعليم العالي من خلال اداره عمليه التعليم والتعلم وتحقيق أهدافها وتحقيق تغيير واعاده هندسه قوية للمؤسسات.

**فتسعي الهندرة في اجراءاتها الي تحقيق مجموعه من الأهداف: (سيد،٢٠٠٥، ص.٢٤)**

١- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا يعني استبدال أداء وظائف متعددة وإسنادها إلى موظف واحد أو فرق عمل واحدة في حالة تعذر إسناد عدة مهام إلى شخص واحد بمهارات عالية، مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء واختناقات تأخير العمل وخفض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف وتسهيل توزيع المسؤوليات.



٢. العاملون هم من يصنعون القرار: إذ يسمح للعاملين بصناعة القرارات ومن ثم تقليل التكلفة، كما يؤدي إلى تعميق ولاء العاملين للمؤسسة من خلال جعلهم موضع اهتمام الإدارة العليا وبهذا يتحقق مبدأ تمكين العاملين.
٣. دمج عمليات تجميع وتشغيل المعلومات؛ ويجعل هذا المبدأ الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات مسؤولين عن تشغيلها أيضًا.
٤. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ تتيح للمؤسسة التخطيط والإشراف على الإدارات والموارد غير المركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات وشبكات الاتصال عن بعد تمكنت من ربط الكثير من الوحدات اللامركزية في مجالات مختلفة مع الاحتفاظ بمرونتها وسرعة استجابتها للفئات المستفيدة. وفي نفس الوقت تُمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات والموارد بشبكة واحدة.
٥. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
٦. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب؛ وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
٧. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
٨. تعمل الهدرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالمستفيدين من أولويات العاملين.
٩. تنفيذ خطوات العمليات بحسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذي يؤدي إلى انجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
١١. انجاز العمل في مكانه: بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظرًا لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكًا في ضم إجراء العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ونقل العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.

١٢. خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تستهدف الهندرة اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية.

١٣. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: حيث تحد الهندرة من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها. ولذلك مما سبق يظهر واقع ما تم تنفيذه بالفعل خلال الفترة الحالية من اعاده هندسه وهندره مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وذلك بممارسه العمل الإداري بإبداع العاملين والقيادات والإدارة في تحقيق اهداف المنظومة ووجود تدريب علي العمليات والإجراءات علي رأس العمل بشكل مستمر.

#### وعليه فنتائج التدريب وتطبيق الهندرة كانت:

١. تحقيق تغير جذري في الأداء يتمثل في تغير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكن كافة العاملين بالمؤسسة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي أي أنها تحث العاملين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تعجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

٢. التركيز على العملاء: بتوجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

٣. السرعة: تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

٤. الجودة: ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة والتي تحقق جوده الأداء وظهر هذا جليا من خلال ممارسات عمادات الجودة بالجامعات السعودية وإجراءات استمرار العمل بشكل الكتروني بعد التدريب عليه. (إسماعيل، ٢٠١٣، ص.ص ٣-٤)

وهذا أشار اليه: Carte (2009) وهدفت الي معرفه العلاقة بين سلوك المنظمة وقوه التمكين للعاملين واهميه المشاركة في صنع القرارات بالمنظمة وجاءت في اهم نتائجها الي:- أكدت علي المزيد من المسئولية يولد مزيد من الإنتاجية والروح المعنوية والالتزام ويشجع علي الابتكار والابداع.

وقد هدفت دراسة (Svery,Luks ( 2004 الي قياس استخدام برامج التدريب من مدخل استراتيجي علي معدلات الأداء وظهرت اهم نتائجها في: ان المؤسسات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات)) أداء افضل في مجال الإنتاجية والقدرة علي التنافس. وعليه فخطوات اعداد استراتيجية للتدريب كالاتي: (عبد العال،١٩٩٣،ص ٢٧٩-٢٨٠)

- ١- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من اهداف ومهام وبرامج.
  - ٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة
  - ٣- اعداد وصياغة استراتيجية التدريب بما يتناسب مع الظروف الراهن للمنظمة واحتياجاتها بالإضافة لمراجعته الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث أي تغييرات مستجده.
- وهذا يظهر واضحا من خلال أحد متطلبات الهندرة داخل المؤسسات فبرنامج الهندرة يجب ان يرتبط بالرؤيا والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- وهذا ما أكدت عليه دراسة" Ahmed ,francis&Zairi,(2007) فهدفت الي معرفه وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسه العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حاله) وتوصلت الدراسة الي ان من العوامل الأساسية للنجاح (العمل الجماعي، التدريب، ادارته التغيير الفعالة، نظم تكنولوجيا المعلومات، خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة).
- وهو ما اشارت اليه أيضا دراسة كمال (٢٠٢٠) فهدفت الي تحديد اسهامات اليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وتوصلت في اهم نتائجها الي أهمية عقد دورات لتدريب العاملين علي أسلوب الهندرة المؤسسية بالإضافة الي تزويد الجمعيات بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتدريب العاملين علي كيفية استخدامها.
- ولذلك فتعتبر الهندرة او اعاده هندسه الإدارة طريقه جديده للتفكير وتغيير جزري للتطوير في معايير الأداء الرئيسية كالجودة وجاء مرتبطا بذلك دراسة عون (٢٠١١) حيث هدفت الي التعرف علي اثر الهندرة علي تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهه نظر خريجات كليه التربية بجامعة الملك سعود وتوصلت في اهم نتائجها الي: ان للهندرة دورا مباشرا في جوده التعليم الجامعي فتزيد من معدل انتاجيه وكفاءه أعضاء هيئة التدريس فهندرة العمليات الإدارية تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة واعاده هندسه البحث العلمي.
- ويمكن استنتاج ان التركيز في الهندرة يكون على العمليات والعملية مجموعه من الأنشطة التي تعالج مدخلا او عدد من المداخل للوصول لمخرجات محدهه ويعد" التدريب على رأس العمل" هو احد عمليات الهندرة لتحقيق متطلباتها المختلفة وهذا ما يجعل هناك

اختلاف كبير بين الهندرة وبرامج التطوير المؤسسي الأخرى فالهندرة تعمل على أحداث تغيير جزري وليس تعديل محدود. وهذا جاء متقفا أيضا مع وجهه نظر" مصطفى (٢٠١٣) حينما أشار للفارق بين الهندرة وإداره الجودة الشاملة فالأولي هي نتاج مجهود معين في وقت محدد فتنظم الطرق والعمليات لتنساب بسهولة لتحقيق التغيير المرغوب اما الجودة الشاملة فهي تسبق مجهودات اعاده الهندسة.

فتري الباحثة أن اغلب مشكلات مؤسسات التعليم العالي بسبب ضعف وجود هندسة إدارية وإيجاد اليات فعالة لتطبيق إعادة للهندسة الإدارية والمتمثلة في التدريب وقد افادت دراسة زهران (٢٠١٩) الي تحديد مستوى كفاءة العمليات الإدارية بإدارات رعاية الشباب بجامعة حلوان، تحديد مستوى أبعاد كفاءة الأداء الإداري لمقدمي خدمات رعاية الشباب، تحديد متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة حلوان، وتوصلت في اهم نتائجها الي أن كلما توافرت متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بأجهزة رعاية الشباب الجامعي تتحقق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للشباب الجامعي(عبدالله،٢٠١٥،ص.٢٣)

ومن هنا يتضح ضرورة توافر مجموعه توجهات لتحقيق اعاده الهندسة"الهندرة" بالتدريب علي راس العمل ومن أهمها: **التوجه الأول:** درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بالتدريب فناعه بأهميته بإحداث تغيير مؤسسي كامل لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. **التوجه الثاني:** وضع أسس تبني عليها الخطة التدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديده.

**التوجه الثالث:** وضع مقاييس للأداء وقواعد لتقييمه.

**التوجه الرابع:** تغيير الثقافة التنظيمية وذلك باتجاه العمل بثقافة جديده للعمل.

فقد اشارت دراسة" Gomes (٢٠١٠) الي العلاقة بين استراتيجية التدريب وتحسين القدرة علي التعلم في المؤسسات وتوصلت في اهم نتائجها الي: وجود علاقه ايجابية بين استراتيجية التدريب المستمر والتدريب القائم علي فرق العمل والتدوير الوظيفي علي القدرات التعليمية وأيضا تأثير استراتيجية التدريب علي أحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة. وهو ماكدت عليه حديثا دراسة دسوقي (٢٠٢٢) حيث هدفت الي تحديد طبيعة متطلبات تحقيق الهندرة بالمنظمات الحكومية فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م وتوصلت في اهم نتائجها الي ضرورة تدريب العاملين علي تكنولوجيا المعلومات والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وتنمية

قدرتهم في التمكين المهاري لوظائفهم المختلفة داخل المؤسسات كأحد متطلبات تحقيق الهندرة للوصول الي مستوي أداء يحقق الأهداف المرجوة.

وباستقراء وتحليل محتوى الدراسات السابقة التي توفرت للباحثة ومن خلال تنوع المجالات التي تناولها الدارسون للتدريب ومتطلبات الهندرة يمكن ان تتضح مجموعه من المؤشرات أهمها:

#### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

١- رغم اهمية قضية التدريب وارتباطه بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات الا ان التدريب على رأس العمل في ظل جائحه ازمه كوفيد ١٩ ودوره في تحقيق تغيير واعاده هندسه للمؤسسات وخاصه التعليم العالي تختلف بشكل كلي عن الدراسات الأخرى.

٢-على الرغم مما قدمته الدراسات السابقة من إضافات نوعيه خاصف بمفاهيم التدريب واهميتها داخل المؤسسات الا ان جميعها تناول التدريب بشكل عام ولم يحدد التدريب في مرحله معينه.

٣- تتميز الدراسة الحالية بالتدريب على رأس العمل واهميته مع الظروف المستجدة من الإدارة الإلكترونية وتحقيق مؤسسات التعليم العالي أهدافها بهذا النوع من التدريب.

٤-الدراسة تربط بين التدريب على رأس العمل ودوره في تحقيق متطلبات الهندرة بالمؤسسات.

٥-دائما يرتبط مصطلح الهندرة بمتطلباته بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ولكن لا يوجد دراسات تناولت التدريب على رأس العمل ومتطلبات الهندرة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وفي ظل الظروف العالمية المستجدة.

٥- الدراسة تقدم مقترح "وحده تفاعليه افتراضيه لتحقيق الهندرة".

#### وبالتالي فان الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة تكمن في ما يلي:

١- تقديم صوره لواقع متطلبات الهندرة والتدريب على رأس العمل في ظل ازمه كوفيد ١٩ ودوره في نجاح تطبيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.

٢- الانطلاق من الميدان حيث بدأت الدراسة من المستقبل الأساسي وهو عضو هيئه التدريس بدراسة الواقع التدريبي والخروج برؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي

وبالرغم من تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة تدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي من أعضاء هيئه تدريس والقائمين علي عمليه التعليم والتعلم الا ان الباحثة

لاحظت ان مع الازمه العالمية "كوفيد ١٩" تم التحول الي النظام الالكتروني بشكل كلي علي مستوي العالم وخاصة مؤسسات التعليم العالي وذلك لتحقيق اهداف المؤسسات ومع خطط التنمية المستدامة لرؤيه المملكة ٢٠٣٠ كان ولا بد التدريب علي اليات العمل الالكتروني من تعليم الكتروني واداره الكترونية بشكل كامل لاستيفاء المطلوب وتحقيق الأهداف وبالتالي تم التدريب بشكل مناسب الكترونيا ولكن بالتدريب علي رأس العمل وهو التدريب في موقع فعلى و ليس في بيئة محاكاة ولكن هذا النوع من التدريب انتج أيضا قصور في تنفيذ بعض الاليات نتيجة عدم التدريب عليها مسبقا بشكل عملي.

ومن خلال متابعه الباحثة المستمرة واطلاعها علي قرارات متخذي القرارات داخل الجامعة استنتجت ان هناك "هندرة مؤسسية" كامله ستتم بعد الانتهاء من الازمه والتعافي منها فسيتم تغيير مفاهيم الإدارة والثقافة التنظيمية وستتم عمليه تحول كامله لجميع المؤسسات وخاصة ان هناك بعض الجامعات لم تكن مهينه بشكل كامل لعمليه التحول المفاجئ واصبح هناك ضعف لدي البعض من التكيف مع متطلبات العمل الجديدة وبالتالي فقضية التدريب علي رأس العمل والتأهيل التدريبي المبكر ضروري جدا لتحقيق الهندرة او اعاده هندسه الإدارة بالمؤسسات لتطوير العنصر البشري واطلاق الطاقات المبدعة الكامنة. وبالتالي تنحصر مشكله الدراسة في "دراسة لواقع متطلبات الهندرة كأحد اليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

#### ثانيا: الموجهات النظرية للدراسة

تنطلق البحوث الاجتماعية من نظريات علميه لتوجيه الباحث وتستند الدراسة الحالية علي:  
نموذج التحليل الرباعي (SWOT) - (عبد اللطيف، ٢٠١٣، ص١٣٢)

كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تتعرض لها المنظمات قبل وضع الخطة الاستراتيجية حتى تتمكن المنظمات من بناء قدراتها وتحديد احتياجاتها والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها من اجل تحقيق أهدافها وتمكينها من بناء قدراتها التنظيمية ويتكون النموذج من:

التعرف على نواحي القوة (S) التعرف على نواحي الضعف (W) التعرف على الفرص (O)، ونتيجة لذلك يعتبر هذا النموذج من أهم الموجهات النظرية التي يمكن الاستفادة منه، حيث سيفيد الباحثة في معرفة نواحي القوة وهي قدرات مؤسسات التعليم العالي والتي يمكن استغلالها لتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الهندرة بتلك المؤسسات ومساعدتها على تحقيق التميز تحقيق أهدافها ورفع كفاءة أدائها وتحقيق مستويات عالية من رضا الطلاب

والمستفيدين منها وتحقيق الجودة العالية، كذلك معرفة نواحي الضعف في تلك المؤسسات التي تحول دون تطويرها و تحسينها و رفع كفاءته فتحديد نواحي القوة والضعف يسهم في حل المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات و تؤثر على أدائها و كفاءتها و فعاليتها داخل المجتمع، حتي نستطيع استغلال الفرص المتاحة لعلاج نقاط الضعف ولمواجهه التهديدات الخارجية.

**ويمكن الاستفادة من ذلك في دراستنا من خلال التطبيق الآتي:**

إن التحليل الرباعي للمنظمة أو ما يسمى بـ " S.W.O.T Analysis أنه يساعد ليس فقط في تطبيق البرامج ولكن في اختيار الاستراتيجية والبدائل المتاحة للتنفيذ اختياراً دقيقاً يناسب كل منظمة على حدة بناء على مواردها والقدرة على مواجهة المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص لمجابهة نقاط ضعفها.

يمكن تحديد نقاط القوة الموجودة بالمؤسسة من قوه بشرية وتنظيمية وتدريبية وقانونية وإدارية وتحديد نقاط الضعف مثل (عدم التأهيل التدريبي لأي مستجدات، ضعف في اليات التنفيذ الإدارية او ضعف ميزانيه او الخ الخ)

اما الفرص فهي القدرات الإيجابية والعوامل المتاحة لحل المشكلات وسد أوجه الضعف وظهر هذا جليا في تفعيل نظام التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية مع تداعي ازمه "كورونا" بالإضافة لقدرات بشرية علي وعي كامل بالأزمة وطرق مواجهتها ووضع خطط استراتيجية وفتيه لتحقيق الأهداف المرجوة.

للتصدي للمخاطر الخارجية والتي تهدد استقرار المؤسسات والدول فالفرص والمخاطر دائما عوامل خارجيه يتم معالجه الفرص لتلافي الضعف ولمواجهه المخاطر

## ٢-نظريه النسق الاجتماعي:

تفترض هذه النظرية ان المنظمة كيان كلي يحتوي علي انظمه فرعيه تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر داخل البيئة من اجل تحقيق أهدافها وهي:

- التكامل والتساند بين الوحدات وبعضها البعض.
  - انجاز الهدف او اشباع متطلبات وحدات النسق.
  - الارتباط بالبيئة لتحقيق الأهداف. وتتقسم النظرية الي نوعين من الانساق: نسق مفتوح: وهو الذي يتفاعل ويؤثر في البيئة ونسق مغلق وهو لا يتفاعل مع البيئة.
- ويمكن الاستفادة من تلك النظرية بشكل عملي في الدراسة في الآتي:

ان أي تنظيم اجتماعي يجب ان ينظر اليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته فالأنظمة الإدارية تتكون من عوامل وعناصر متصلة بشكل مباشر وغير مباشر ولذلك فالعملية التدريبية ككل هي نظاما متكامل ما بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في التدريب فالعائد النهائي أيضا من تطبيق "الهندرة" يتمثل في الخدمات التي سوف تقدم مستقبلا بشكل أكثر جوده في الأداء وتزويدهم بخطط مستقبلية لمواجهه أي أزمات.

**ويقترح أن يمارس العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية(المرجع السابق ١٣٥)**

١- دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.  
٢- إن المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها كي تمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين مع خدماتها.

٣- المساهمة في وضع علاقة متوازية بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة.  
٤- العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وذلك بالتنسيق فيما بينها.

**وبناء على ما سبق فإن الباحثة ترى أنه من الممكن الاستفادة من نموذج العمل**

**مع مجتمع المنظمة في ضوء الدراسة الحالية من خلال العناصر التالية:**

١- تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارسة المنظمة لدورها في تقديم الخدمات للعاملين في المؤسسات التعليمية. والمستفيدين على كافة المستويات.

٢- تقوم المنظمات بتحقيق مجموعة من التفاعلات داخل الوحدات الداخلية والوحدات الخارجية المكونة لها.

٣- ضرورة العمل على التأثير في القرارات الداخلية التي تصدر عن المنظمة لصالح تفعيل الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين وذلك بتوفير البرامج التدريبية والموارد المالية والإمكانات البشرية.

٤- التركيز على جوانب القصور داخل المنظمة مع محاولة استثمار جوانب القوة.

فالعامل مع مجتمع المنظمة يتناول بالتحليل والتقييم للعمليات التي تؤديها المنظمة للمستفيدين ثم تحدد العوامل التنظيمية التي تؤثر سلباً على تلك العمليات للعمل على تحليلها والنقليل من تأثيرها بالإضافة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي تساعد على تنظيم تلك العمليات وتحقيق اهداف الهندرة في ضوء ممارسه التدريب على رأس العمل:

**وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه النظرية فيما يلي:**

- ضرورة وجود برامج تدريبية وتخطيط استراتيجي للعمل بكفاءة لتحقيق اهداف الهندرة.

- التركيز على نواحي القصور في المؤسسات التعليمية في تحقيق الهندرة بمتطلباتها.



- الاهتمام بضرورة وضع وتنفيذ خطه استراتيجية لتحقيق أهداف الدراسة.

### ٣- نظريه رأس المال البشري Human capital theory (فرعون، ٢٠٠٩، ص. ١٥)

سعي "شولتز" الي تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال الي الاهتمام بالمكونات الأقل ماديه وهي رأس المال البشري حيث أشار الي ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال. وبني مفهومه على ثلاثة فروض اساسيه وهي:

- ١- ان النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا الي الزيادة في المخزون لرأس المال البشري.
- ٢- يمكن تفسير الاختلافات في نتائج تحقيق الأهداف في المؤسسات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الافراد.
- ٣- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبه رأس المال البشري الي رأس المال التقليدي.

فلقد ركز "شولتز" علي اهميه استثمار رأس المال البشري في التدريب والتعليم عن بعد لتحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ولذلك ومن خلال الدراسة فوجد ان يمكن اعتبار الفرد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تدريبه وتدريبه معرفيا لتحقيق اهداف الهندرة بالتغيير والابداع التنظيمي فيتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب ركائز اساسيه التركيز علي اهميه تأثير البيئة والظروف الخارجية على العنصر البشري وهذا بالفعل من خلال مستجدات " COVID-19" وتغيير كل الخطط التدريبية والإدارية.

### ثالثاً: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

ان المؤسسات الناجحة في ظل العولمة والتغيرات المستجدة من تقدم هائل في كل المجالات وأخيرا ازمه " كوفيد-١٩" مما يستلزم الامر ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية وتبني استراتيجيات جديده الامر الذي جعل القيادات في المؤسسات التعليمية والإدارة العليا النظر الي اداره الموارد البشرية من منظور استراتيجي وتدريبها علي رأس العمل والازمه لتحقيق اهداف المنظومة في ضوء رؤيه ورساله الجامعة ورؤيه المملكة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة ولذلك فقد أدت التطورات التقنية والإدارية الي إيجاد أساليب جديده لعمليات التطوير والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها المؤسسات اليوم ومنها أسلوب " اعاده هندسه العمليات الاداريه"الهندرة" وهو اتجاه يؤدي الي تغييرات جذريه في أداء المنظمات تتناسب مع

متطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل الجودة. ومن هنا "دراسة لواقع متطلبات الهندرة كأحد اليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي. رابعا: أهمية الدراسة:

- ١- الاهتمام المتزايد بضرورة استثمار رأس المال البشري وتطوير قدراتهم وطاقاتهم وتدريبهم لمواكبه المستجدات العالمية.
- ٢- ضرورة تسليط الضوء على اعاده هندسه مؤسسات التعليم العالي وخاصة بعد ازمه "كوفيد-١٩" وتغيير الخطط الاستراتيجية واستبدالها بخطط اخرى.
- ٣- اهتمام الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع بالعمل مع المنظمات لاختلاف أنواعها ومستوياتها المؤسسية، يحتم على المهنة والطريقة المهنية تجويد الممارسة وتحديد معوقات الرقى بمكانة المهنة في المجتمع.
- ٤- قد تفيد الدراسة في مساعدة مؤسسات التعليم العالي على تحسين أدائها وتطوير خدماتها على كافة المستويات.
- ٥- اهمية التدريب على رأس العمل والازمه وأثره في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٦- محاوله لفت نظر القيادات والمسؤولين لأهمية رسم خطط بوحداث تنفيذه جديده ترتبط بالتدريب علي رأس العمل في وجود ازمه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٧- تخصص الباحثة واهتمامها وخبراتها السابقة والحالية في العمل في جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

- ١- وصف واقع متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء ممارسه استراتيجيه التدريب علي رأس العمل وذلك من خلال:
  - صوره تحقيق " القوة البشرية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.
  - صور تحقيق " القوة التنظيمية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.
  - صور تحقيق " القوة التدريبية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.
  - صور تحقيق " القوة القانونية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.
- ٢-مستوي ممارسه استراتيجيه "التدريب على رأس العمل" وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.
- ٣-معوقات "التدريب على رأس العمل" وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.

٥- الوصول لرؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي.

سادسا: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

#### ١- مفهوم التدريب

- استراتيجية التدريب هي نشاط وجهود منظمه ومخطط لها تهدف لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم علي تحسين أدائهم فهو نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة (السامرائي، ٢٠١٠) ويرى الكبيسي انه " نظام من الخطوات والبرامج الهادفة لتعديل السلوك وفقا لمتطلبات المستقبل. (الكبيسي، ٢٠١٠، ص١٣)

اما "التدريب على رأس العمل" فهو عمليه يراد بها احداث اثارمعيه في الافراد، تجعلهم أكثر فعالية ومقدره في أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية وذلك لتكوين عادات فكرية وعملياته مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديده (الخطيب، ٢٠٠٦، ص٣١٩) فهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الي رفع كفاءه العاملين أثناء العمل سواء كان التدريب في مكان العمل الفعلي وخلال ساعات العمل اليومي او خارجه والذي يقدم بواسطة مدربين مؤهلين لتنمية المهارات المختلفه للعاملين وتجديد ما لديهم من معلومات ورفع كفاءتهم لتحقيق المهام المسندة إليهم علي أكمل وجه (معتز، ٢٠١٦، ص٢٧)

فهذا النوع من التدريب، المعروف أيضًا باسم التدريب المهني، هو المنهج الأكثر شيوعًا. وبموجب هذا، يتم وضع الفرد في وظيفة منتظمة وتعليمه المهارات اللازمة لأداء هذه المهام. فلدى التدريب في موقع العمل ميزة وهي المعرفة والخبرة المباشرة في ظل ظروف العمل الفعلية. بينما يتعلم المتدرب كيفية أداء وظيفته، ويحد هذا من مشكلة نقل المتدرب لأن المتدرب سيتعلم في موقع وموقف العمل. حيث يتم التركيز على تقديم الخدمات بأكثر الطرق فعالية بدلاً من تعلم كيفية أداء الوظيفة. وتشمل أساليب التدريب في موقع العمل على التنقل بين الوظائف و التدريب و التعليم أو التدريب المهني أو التدريب خطوة بخطوة ومن مزاياه انه يكون في سياق العمل مباشره وغالبا ما يكون غير رسمي نتيجة حدوث مثلا ازمه ما تتطلب ضرورة التدريب علي اليه معينه لحل المشكلة ولكنه يعتبر اكثر فعالية لأن الموظف يتعلم من خلال التجربة واقل تكلفه طبعاً ويكون فيه المتدربون متحمسون ويدعم الجانب المعنوي لديهم بشكل كبير وتري الباحثة مما سبق ان " التدريب " هو عمليه مستمرة منظمه تتم اثناء العمل وخصه اثناء ازمه ما تهدف الي نقل خبرات ومهارات العمل من المسؤولين الي الافراد

واحداث تغييرات وتطورات ايجابية في أدائهم المطلوب لتجعلهم اكثر كفاءه وفاعليه وقدره علي تحقيق اهداف المؤسسة.

## ٢- مفهوم متطلبات الهندرة" اعاده الهندسة"

لقد أشار قاموس وبستر الي المتطلب علي أنه الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج اليه، او هو شرط مطلوب(شامبي،١٩٩٥،ص٢٠)  
ويري قاموس الخدمة الاجتماعية أن المتطلبات "تعني تحديد الموارد القائمة او التي يمكن اتاحتها والبرامج والجهود التعاونية للربط والتسيق لهذه الموارد حتى يمكن تجنب الازدواج والصراع او التنافس(الريح،٢٠٠٨،صص ٥٢-٥٣)  
وعرف (2001, chase) الهندرة بأنها: (إعادة هندسة كاملة للمنظمة في كل عملياتها، ولأكثر العاملين فيها لإحداث التغييرات الجذرية الملائمة لمتطلبات الأعمال الجديدة) (chase etal: 2001: 25)

هذا وتعني الباحثة بالمتطلبات في الدراسة الراهنة هو ما يجب توافره من مجموعه الشروط والامكانيات اللازمة لتحقيق اعاده هندسه العمليات الإدارية(الهندرة) من خلال "التدريب على رأس العمل" وذلك على النحو التالي:

المتطلبات المعنية " بالقوة البشرية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.  
- المتطلبات المعنية "بالقوة التنظيمية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.  
- المتطلبات المعنية "بالقوة التدريبية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.  
- المتطلبات المعنية "بالقوة القانونية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.  
اما: الهندرة" او اعاده الهندسة فهو إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن ان تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل ادخال تغييرات أساسيه وجذريه على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، وتشمل الهندرة علي عدد من المفاهيم وهي(شهاب،٢٠١٤،ص١٦)

١-تبدأ الهندرة من الصفر أي اننا نكتب ورقه بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي اعاده تصميم جذريه.

٢-ليست الهندرة عمليه ترميم أو اصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.

٣- الهندرة ثوره للتخلي عن كل ما هو قديم.

٤-الهندرة ذات طابع عمومي أي يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضا.

ومن خصائص "الهندرة" انها تركز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة، وترتكز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنيه المعلومات (Charles,2007,P 9) فهي تتطلب تناغم وتناسق كافة جهود العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعه من خلال السرعة في الأداء وجوده المنتج.

وقد عرفت الهندرة أيضا بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بأعاده التفكير الأساسي واعاده التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذريه جوهريه وفائقة في معايير الأداء الحاسمة (Fraces,2007,p 13)

**وتتمثل مبادئ الهندرة في: (Robert,2006,p 72.76)**

- استثمار المعلومات الي الاعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- اعاده الفكرة بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من الداخل حتى وصول الخدمة للمستفيدين.
- بيان نقطه القرار حيث ينجز العمل.
- استخدام نظم المعلومات الحديثة مع تبني فكره اللامركزية في استخدامها.
- منح الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.
- فهناك علاقة وثيقة تربط التنظيم الإداري بالمجتمع الذي يوجد فيه. فلا بد أن يرتبط التغيير في ظروف عمل التنظيم وأوضاعه مع التغيير في ظروف المجتمع وأوضاعه، مما يتطلب اجراء المنظمات لتغيرات داخلية حتى يمكنها التوافق مع الخارج.
- وتري الباحثة ان من اهم عناصر تحقيق الهندرة باستخدام التدريب على رأس العمل:
- الاستراتيجية والتزام وقناعه الإدارة العليا بالتغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستعداد للتغيير وتغيير الثقافة التنظيمية.

فإعادة الهندسة تتكامل مع الجودة الشاملة باعتبارها أداة مهمه من أدوات التحسين المستمر . فيقصد هنا "بالهندرة بمؤسسات التعليم العالي": هي التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارة العليا من خلال عمليه متكاملة متسلسله لإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات كبيره في الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال منظومه تدريبيه قوية لإحداث تغييرات تنظيميه كامله في الهيكل التنظيمي وتحقيق جوده الخدمات المقدمة.

**سابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة:**

**أولاً: فروض الدراسة:**

- **الفرض الرئيس للدراسة:** توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التدريب علي رأس العمل وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

١. تحقيق القوة البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
٢. تحقيق القوة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.
٣. تحقيق القوة التدريبية في مؤسسات التعليم العالي.
٤. تحقيق القوة القانونية في مؤسسات التعليم العالي.

**ثانياً: نوع الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها ويتحدد نوع الدراسة على أساس مستوى المعلومات المتوفرة حيث يتركز هدف الدراسة في وصف واقع متطلبات الهندرة وتدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

**ثالثاً: المنهج المستخدم:** المسح الاجتماعي وهو منهج لجمع البيانات الاجتماعية من خلال مقابلات مقننة أو من خلال استبيانات (استمارة بحث) مقننة (عبد الباسط، ١٩٧١) وتعتمد هذه الدراسة على المنهج العلمي باستخدام:

- المسح الاجتماعي باستخدام العينة لعينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان

**رابعاً: أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في:

استمارة استبيان حول في وصف واقع متطلبات الهندرة وتدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي، تم عرض الاداة على عدد (١١) من اعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان، وتم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%).

١- ثبات الاداة:

تم حساب ثبات الاداة باستخدام معامل ثبات (الفا- كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان حول وصف واقع متطلبات الهندرة وتدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من اعضاء هيئة التدريس واطباء الجهاز الاداري العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان

**خامساً: مجالات الدراسة:**

١- **المجال المكاني:** - يتحدد المجال المكاني للدراسة بكلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان.

٢- المجال البشري: - وهو تحديد الأفراد الذين يكونون مجتمع البحث وما هي خصائصهم الديموغرافية. وفي هذه الدراسة يتم تحديد المجال البشري في:

١- عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان وعددهم ٢٥ مفردة.

٢- وعينة عشوائية من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان وعددهم ٥ مفردة.

٣. المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفترة من ٦/١١/٢٠٢١م وحتى ١٠/١/٢٠٢٢م. سادسا: أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.

٢. مجموع الاوزان:

للمقياس الثلاثي عن طريق: المتوسط الحسابي = ك (نعم)  $\times$  ٣ + ك (إلى حد ما)  $\times$  ٢ + ك (لا)  $\times$  ١.

٣. الدرجة النسبية لكل عبارة وللمتغير ككل.

٤. المتوسط الوزني المرجح لكل عبارة وللمتغير ككل.

سابعا: نتائج الدراسة.

ن = ٣٠

جدول (١) يوضح خصائص عينة البحث

النسبة	التكرار	الاستجابة	النوع
٦٠%	١٨	ذكر	النوع
٤٠%	١٢	انثى	
١٠%	٣	معيد	الدرجة العلمية
١٣,٣٣%	٤	مدرس مساعد	
٢٦,٦٧%	٨	مدرس	
٢٠%	٦	استاذ مساعد	
٣٠%	٩	استاذ	
١٠%	٣	أقل من ٣ سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
٣٠%	٩	من ٣: ٦ سنوات	
٣٣,٣٣%	١٠	من ٦: ٩ سنة	
٢٦,٦٧%	٨	٩ سنوات فأكثر	
٩٠%	٢٧	نعم	الحصول على دورات تدريبية في مجال التخصص
١٠%	٣	لا	
١٠%	٣	أقل من ٣	عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها
٢٣,٣٣%	٧	من ٣: ٦	
٢٦,٦٧%	٨	من ٦: ٩	

٤٠%	١٢	٩	الجهة التي نظمت الدورات
٨٦,٦٧%	٢٦	منظمات تعليمية	
١٠%	٣	هيئات دولية	
٣,٣٣%	١	جمعيات أهلية	
-	-	هيئات أخرى	
-	-	أخرى تذكر	
١٠٠%	٣٠		المجموع:

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (٦٠%)، بينما نسبة الإناث (٤٠%) وترى الباحثة أن هذا قد يرجع إلى الظروف الراهنة وممارسه العمل الإلكتروني من خلال المنازل مما له أثر كبير في الاستجابة لمتطلبات العمل.

أما الدرجة العلمية فكانت نسبة الأستاذ بنسبه (٣٠%) يليها نسبة المدرس ب (٢٦,٦٧%) ثم الأستاذ المساعد ويرجع ذلك الي مدي وعي وأدراك ذوي الخبرة والدرجة العلمية الأعلى في أهميه التدريب والهندرة كأحد استراتيجيات اعاده هندسه المؤسسات.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت السنوات (٦-٩) بنسبه (٣٣,٣٣%) وهي المرتبطة بالأساتذة في الدرجة العلمية ومدي وجود أدراك وظيفي واداري وتنظيمي بأهمية التدريب ف تحقيق اهداف الهندرة ومدي وعيهم بمستجدات الفترة الراهنة.

وبالتالي فنسبه كبيره منهم حصلوا على دورات تدريبيه بنسبه (٩٠%) مما يجعل لهم درايه وخبره ومعرفه في التعليم والإدارة الإلكترونية واليات تحقيق التحول الوظيفي بالتغيير الجذري.

وكانت الجهة التي نظمت الدورات هي الجهات التعليمية بنسبه (٨٦,٦٧%) وهذا يؤكد مدي حرص الكلية والجامعة على تقديم دورات تدريبيه مستمرة لتنفيذها ف استيفاء متطلبات الجودة والعملية التعليمية وهذا يتفق مع ما ورد من " احمد السامرائي ٢٠١٠" في التعرف علي اثر استراتيجيات التدريب علي تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي واكد علي اهميه المواظبة علي التدريب ورفع كفاءه المتدربين وربط العملية التدريبية بالواقع حتي يمكننا من الابتكار ومواكبه المستجدات.



ثانياً: واقع متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء ممارسه صور التدريب  
جدول (٢) يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة البشرية) كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.

م	العبرة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	تتم من خلال مدربين بمراكز تدريب متخصصة مما يستوجب تفرغ المدرب لعملية التدريب اثناء العمل لتنمية وتطوير قدرات العاملين	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٤
٢	عملية مستمرة تحقق للمتدرب عنصري المعرفة والممارسة في وقت واحد	٨٢	%٩١,١١	٢,٧٣	٧
٣	تحدث نتيجة للاستجابة للاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٥
٤	تخصص جزء من الميزانية لتطوير أداء العاملين	٨٧	%٩٦,٦٦	٢,٩٠	٢
٥	تحرص المنظمة على تحديث المعلومات التدريبية باستمرار للعاملين تبعاً للتطور التكنولوجي.	٨٣	%٩٢,٢٢	٢,٧٦	٦
٦	تهدف للاحتكاك المباشر للعاملين مع بيئة العمل	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٤ مكرر
٧	يراعي الاهتمام بالجانب العملي اكثر من النظري	٨١	%٩٠,٠٠	٢,٧٠	٨
٨	توفر المادة العلمية وقاعده معرفيه لجميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٥ مكرر
٩	تدريب علي اعاده التكيف مع اعاده الهندسة	٨٨	%٩٧,٧٧	٢,٩٣	١
١٠	وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها القيادات والعاملين	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٣
	المجموع	٨٤٥			
	الدرجة النسبية للبعد ككل		%٩٣,٨٨		
	المتوسط الوزني للبعد ككل			٢,٨١	

**ويوضح لنا الجدول السابق:** جاءت عبارته "تدريب علي اعاده التكيف مع اعاده الهندسة " بنسبه(٩٧,٧٧%) يليها عبارته " تخصص جزء من الميزانية لتطوير أداء العاملين" بنسبه(٩٦,٦٦%) ثم " وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها القيادات والعاملين" بنسبه(٩٥,٥٥%) وقد يعكس ذلك مدي اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالمنظومة التدريبية للعنصر البشري والاهتمام بالطاقات البشرية بخطط وبرامج استراتيجية متطورة ويرتبط ذلك بما جاء في دراسته "فرعون 2009" والذي اكد علي اهميه المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في اطار اقتصاد المعرفة وضرورة توجيههم بشكل يولد القدرة علي التوجيه الذاتي.

جدول (٣) يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة التنظيمية) كأحد متطلبات تحقيق الهدرة بمؤسسات التعليم العالي.

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	يوجد ادارة تدريبيه مسئوله عن تنسيق البرامج	٨٣	٩٢,٢٢%	٢,٧٦	٤
٢	التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها المسئولون والعاملون بالمنظمة.	٨١	٩٠,٠٠%	٢,٧٠	٥
٣	توفير خبراء متخصصين لتدريب القيادات والعاملين.	٨٥	٩٤,٤٤%	٢,٨٣	٣
٤	وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين وأعضاء هيئة التدريس.	٨٦	٩٥,٥٥%	٢,٨٦	٢
٥	توفير الكوادر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٨٧	٩٦,٦٦%	٢,٩٠	١
٦	التنسيق لبرامج ومشروعات لزيادة القدرات البشرية داخل المنظمة.	٨٥	٩٤,٤٤%	٢,٨٣	٣ مكرر
٧	زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية للقيادات داخل المنظمة.	٨٦	٩٥,٥٥%	٢,٨٦	٢ مكرر
	المجموع	٥٩٣			
	الدرجة النسبية للبعد ككل	٩٤,١٢%			
	المتوسط الوزني للبعد ككل	٢,٨٢			

يوضح لنا الجدول السابق: جاءت العبارة "توفير الكوادر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." بنسبه (٩٦,٦٦%) يليها "وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين وأعضاء هيئة التدريس." بنسبه (٩٥,٥٥%) ثم "توفير خبراء متخصصين لتدريب القيادات والعاملين." بنسبه (٩٤,٤٤%) وتعكس تلك النسب المرتفعة مدي اهتمام المؤسسة التعليمية بالقوة التنظيمية في العملية التدريبية ومدي وجود علاقة قوية بين التدريب على رأس العمل وتحقيق الهدرة ووجود تحول في ادارة الموارد البشرية واهتمام كبير برأس المال البشري.

جدول (٤) يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة التدريبية) كأحد متطلبات تحقيق الهدرة بمؤسسات التعليم العالي.

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	تضع المنظمة برنامج تدريبي كامل للعاملين لإفادتهم بكل ما هو جديد.	٨٨	٩٧,٧٧%	٢,٩٣	٢
٢	التدريب على كيفية اتخاذ القرار داخل المنظمة.	٨٢	٩١,١١%	٢,٧٣	٧
٣	تتنوع البرامج التدريبية بما يتمشى مع الظروف التي يمر بها المجتمع.	٨٤	٩٣,٣٣%	٢,٨٠	٦
٤	تحرص المنظمة على تدريب العاملين على جميع الجوانب من مالية وإدارية.	٨١	٩٠,٠٠%	٢,٧٠	٨
٥	توازن المنظمة بين الاحتياجات التدريبية	٨٣	٩٢,٢٢%	٢,٧٦	٧

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
	والواقع العملي.				
٦	تستعين المنظمة بالأجهزة الحكومية في تدريب العاملين.	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٥
٧	ترصد المنظمة ميزانية سنوية لتدريب العاملين بها.	٨٧	%٩٦,٦٦	٢,٩٠	٣
٨	تستعين المنظمة بمتخصصين في جميع المجالات لتدريب العاملين.	٨٩	%٩٨,٨٨	٢,٩٦	١
٩	تهتم المنظمة بمعرفة آراء العاملين باحتياجاتهم التدريبية.	٨٨	%٩٧,٧٧	٢,٩٣	٢ مكرر
١٠	تسعى المنظمة لتدريب العاملين على كيفية ممارسة الحوكمة بجميع آلياتها للوصول إلى قيادة رشيدة وتحقيق للأهداف المؤسسية.	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٤
١١	تتمشى البرامج التدريبية مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين.	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٦ مكرر
١٢	تهتم المنظمة بالحفاظ على كوادرها من العاملين الأكفاء.	٨٩	%٩٨,٨٨	٢,٩٦	١ مكرر
١٣	يراعى الفروق الفردية واختلاف التخصصات في البرامج التدريبية.	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٥ مكرر
١٤	تشجع المنظمة العلاقات التعاونية بين العاملين.	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٦ مكرر
١٥	تحرص المنظمة على أسلوب طريق العمل في إنجاز مهامها.	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٤ مكرر
١٦	تهتم المنظمة بتدريب أعضائها على كيفية القيادة الرشيدة للعمل وكيفية التصدي للمشكلات التي يتعرض لها مجتمعنا.	٨٧	%٩٦,٦٦	٢,٩٠	٣ مكرر
١٧	تستعين المنظمة بخبراء في تزويد العاملين بكيفية ترتيب الأولويات في العمل الميداني في إطار من اللامركزية وسيادة للقانون.	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٤ مكرر
١٨	تنتهج المنظمة العدالة والمساواة في ترشيح العاملين للبرامج التدريبية.	٨٨	%٩٧,٧٧	٢,٩٣	٢ مكرر
١٩	تقوم المنظمة بتدعيم العاملين الأكفاء وتحفيزهم في حالة تطبيقهم للبرامج التدريبية بمنتهى الأمانة في العمل.	٨٨	%٩٧,٧٧	٢,٩٣	٢ مكرر
٢٠	الإطلاع على كل ما هو حديث في البرامج التدريبية على جميع المستويات للوصول إلى منظمة على درجة عالية من الكفاءة.	٨١	%٩٠,٠٠	٢,٧٠	٨ مكرر
	المجموع	١٧١١			
	الدرجة النسبية للبعد ككل		%٩٥,٠٥		
	المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل			٢,٨٤	

**يوضح الجدول السابق:** "تستعين المنظمة بمتخصصين في جميع المجالات لتدريب العاملين. " بنسبه (٩٨,٨٨%) يليها عبارته " تضع المنظمة برنامج تدريبي كامل للعاملين لإفادتهم بكل ما هو جديد. " بنسبه (٩٧,٧٧%) مع وجود تكرار في ترتيب العبارات والوزن المرجح ونلاحظ ارتفاع الوزن المرجح والنسب المئوية للعبارات واستجابات الباحثين ويعكس ذلك وجود

منظومه تدريبيه تقوم علي خطط استراتيجيه وجداول زمنيه محدد وهذا يتوافق مع دراسة

### "Savery&Luks"

والتي اكدت على المؤسسات التي تستخدم التدريب من المدخل الاستراتيجي تستطيع تغيير الثقافة التنظيمية واحداث تغيير جذري وزيادة معدلات الأداء.

جدول (٥) يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة القانونية) كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	تدعم قوانين مؤسسات التعليم العالي ضرورة الالتزام بسيادة القانون داخلها.	٨٦	٩٥,٥٥ %	٢,٨٦	٣
٢	تساعد تلك القوانين على تطبيق وممارسة الهندرة بجميع أبعادها.	٨٩	٩٨,٨٨ %	٢,٩٦	١
٣	يدعم قانون التعليم العالي ضرورة ممارسة اعاده الهندسة داخل المؤسسات التعليميه	٨٧	٩٦,٦٦ %	٢,٩٠	٢
٤	يؤكد القانون على ضرورة وجود مساءلة ومحاسبية للمسؤولين بشكل مستمر.	٨٤	٩٣,٣٣ %	٢,٨٠	٥
٥	تسعى الجهات الواضعة للقانون للتحديث المستمر في بنوده والتأكيد على ضرورة ممارسة الهندرة على جميع المستويات.	٨٥	٩٤,٤٤ %	٢,٨٣	٤
٦	يؤكد قانون التعليم العالي على تطبيق العدالة بجميع مستوياتها داخل المنظمات.	٨٢	٩١,١١ %	٢,٧٣	٦
المجموع		٥١٣			
			٩٥,٠٠ %		
				٢,٨٤	

**يوضح الجدول السابق:** -جاء في الترتيب الأول (تساعد تلك القوانين على تطبيق وممارسة الهندرة بجميع أبعادها). بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ونسبه (٩٨,٨٨%)، وجاء في الترتيب الثاني (يدعم قانون التعليم العالي ضرورة ممارسة اعاده الهندسة داخل المؤسسات التعليمية) بنسبه (٩٦,٦٦%)

-جاء في نهاية الترتيب الخامس (يؤكد القانون على ضرورة وجود مساءلة ومحاسبية للمسؤولين بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (٢,٨٣)

وقد يعكس ذلك اهميه القوانين وتطبيقها داخل مؤسسات التعليم العالي والعمل وفق لقانون يمتلك الشفافية والمحاسبية لكل الفئات فوجود قانون يساعد على اعاده هندسه المؤسسة بمنتهي الشفافية وتدعيه للهندره داخل المؤسسات.

جدول (٦) يوضح مستوي ممارسه "التدريب علي رأس العمل" وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للعاملين في عمليه تطوير أساليب العمل وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعه تقديم الخدمه	٨٨	٩٧,٧٧ %	٢,٩٣	٢
٢	التدريب زاد من قدره علي انجاز المعاملات اليوميه المختلفه بسرعه	٨٢	٩١,١١ %	٢,٧٣	٨
٣	. الالتحاق بالتدريب رفع مستوي المعارف والمهارات وزاد من دقه العاملين في انجاز المعاملات.	٨٤	٩٣,٣٣ %	٢,٨٠	٦
٤	التدريب عزز من انتماء العاملين للجامعه كجزء من ثقافتها	٨٣	٩٢,٢٢ %	٢,٧٦	٧
٥	التدريب مكن العاملين من استخدام الأساليب العلميه ورفع قدراتهم علي تنفيذ المهام الموكله بكفاءة	٨٦	٩٥,٥٥ %	٢,٨٦	٤
٦	التدريب مكن العاملين من تقديم اراء عمليه يمكن تطبيقها لتحسين العمل	٨١	٩٠,٠٠ %	٢,٧٠	٩
٧	اسهم التدريب من التقليل من روتين العمل اليومي والقدرة علي فتح قنوات اتصال جديده	٨٧	٩٦,٦٦ %	٢,٩٠	٣
٨	اسهم التدريب في تنظيم القوي البشرية في سبيل الوصول بها الي اعلي انتاجيه ممكنه	٨٩	٩٨,٨٨ %	٢,٩٦	١
٩	اسهم في التخلص من الأساليب التقليديه في الإدارة وتبني سياسه الباب المفتوح لحل المشكلات	٨٨	٩٧,٧٧ %	٢,٩٣	٢ مكرر
١٠	يمنح التدريب من البدء بالعموميات والانتهاء بالجزئيات مع عرض الأفكار بنزاهة وموضوعيه	٨٥	٩٤,٤٤ %	٢,٨٣	٥
١١	يمنح التدريب من القدرة علي معرفه حدود تصرفاتي ومراقبه نفسي في العمل والانجاز	٨٤	٩٣,٣٣ %	٢,٨٠	٦ مكرر
١٢	مكني التدريب من القدرة علي الاستخدام الأمثل للتفكير وتجاوز مرحله النقد والتقييم عند سماع أفكار الاخرين	٨٣	٩٢,٢٢ %	٢,٧٦	٧ مكرر
١٣	يمنح التدريب القدرة علي تبني ثقافه التغيير المؤسسي	٨٢	٩١,١١ %	٢,٧٣	٨ مكرر
		١١٢٠			
			٩٥,٧٢ %		
				٢,٨٢	

يوضح الجدول السابق: -

مستوي ممارسه "التدريب على رأس العمل" وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي جاء في الترتيب الأول (اسهم التدريب في تنظيم القوي البشرية في سبيل الوصول بها الي اعلي انتاجيه ممكنه) بنسبه مئوية (٩٨,٩٩%)، وجاء في الترتيب الثاني (التدريب عزز من

القدرات والمهارات القيادية للعاملين في عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعه تقديم الخدمة) بنسبه ( ٩٧,٧٧%)  
- وجاء في النهاية الترتيب الثاني عشر (مكني التدريب من القدرة علي الاستخدام الأمثل للتفكير وتجاوز مرحله النقد والتقييم عند سماع أفكار الاخرين) بنسبه ( ٩٢,٢٢%)، وأخيرا الترتيب الأخير بعبارة "يمنح التدريب القدرة علي تبني ثقافه التغيير المؤسسي" بنسبه ٩١,١١%.

جدول (٧) يوضح معوقات التدريب علي راس العمل وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم

العالي

م	العبارة	مجمو الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	صعوبه الاتصال والتفاهم نظرا لاختلاف لغة وميول وثقافه المدربين الاجانب	٨٣	%٩٢,٢٢	٢,٧٦	٦
٢	افتقاد مواقع العمل للتجهيزات والامكانيات ووسائل التدريب التكنولوجيه التي تخدم عمليه التدريب	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٤
٣	ضعف الجانب الموضوعي في البرامج التدريبيه والاعتماد الي حد كبير علي وسيله تدريبيه واحده او اكثر وهي المحاضره	٨٧	%٩٦,٦٦	٢,٩٠	٢
٤	ضعف مواكبه برامج التدريب الحاليه للتطور الحاصل في مجالات التدريب في الدول المتقدمه	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٣
٥	سلبيه العاملين الجدد وعدم جديتهم في تلقي واستيعاب التدريب اثناء العمل والنظر اليه علي انه عبء اضافي	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٥
٦	انعدام وضعف الوعي لدي الرؤساء المباشرين باهميه التدريب اثناء العمل في تطوير مهارات العاملين	٨٢	%٩١,١١	٢,٧٣	٧
٧	افتقاد بعض الرؤساء المباشرين للخبره والمعرفه في مجال العمل والتي تؤهلهم لتولي مهام تدريب العاملين الجدد	٨١	%٩٠,٠٠	٢,٧٠	٨
٨	ضعف وجود خطه تدريبيه مستقبليه للازمات المجتمعيه	٨٨	%٩٧,٧٧	٢,٩٣	١
		٦٧٦			
	الدرجة النسبية للبعد ككل		%٩٣,٨٨		
	المتوسط الوزني للمرجح للبعد ككل			٢,٨١	

يوضح الجدول السابق:--جاء في الترتيب الأول (ضعف وجود خطه تدريبيه مستقبليه للازمات المجتمعيه) بنسبه (٩٧,٧٧%)، ثم جاء الترتيب الثاني (ضعف الجانب الموضوعي في البرامج التدريبية والاعتماد الي حد كبير علي وسيله تدريبيه واحده او اكثر وهي المحاضره) بنسبه (٩٦,٦٦%).

- وجاء في النهاية الترتيب السابع (صعوبة الاتصال والتفاهم نظرا لاختلاف لغة وميول وثقافة المدربين الأجانب) بنسبه (٩٢,٢٢%)، وأخيرا الترتيب الثامن (افتقاد بعض الرؤساء المباشرين للخبرة والمعرفة في مجال العمل والتي تؤهلهم لتولي مهام تدريب العاملين الجدد) بنسبه (٩٠,٠٠%) وقد ترجع تلك المعوقات الي وجهات نظر العينة في تقييم المنظومة التدريبية. جدول (٨) في رأى سيادتك ما مدى تأثير واقع ممارسه "التدريب علي رأس العمل" و تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء ازمه "كوفيد-١٩" في جميع القطاعات وخاصة التعليم العالي، والمؤثرة علي العالم كله في جميع القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي.

م	التدريب علي راس العمل وتحقيق الهندرة المؤسسية في ضوء الازمه العالمية	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
١	التدريب كان بشكل مسبق مع بدايه ظهور الازمه علي كفيته المواجهة واستمرار العمل الالكتروني لتحقيق الاهداف	٨٠	%٨٨,٨٨	٢,٦٦	٩
٢	اتاحه معلومات كافيته عن العمل الالكتروني وكفيته الانجاز	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٤
٣	الإعلان المستمر عن نتائج الإنجاز بشكل دوري	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٣
٤	مواكبه المستجدات والتغيرات في الشأن الداخلي لمؤسسات التعليم العالي مع الازمه	٨٩	%٩٨,٨٨	٢,٩٦	١
٥	إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وكفيته انجازه.	٨٧	%٩٦,٦٦	٢,٩٠	٢
٦	الاهتمام بمشكلات العاملين اثناء العمل ووضع حلول.	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٥
٧	التدريب كان مع المشكلات وليس قبلها	٨٢	%٩١,١١	٢,٧٣	٧
٨	الاستجابة لاحتياجات العاملين التدريبية اثناء ممارسه العمل ومواجهه مشكلات	٨١	%٩٠,٠٠	٢,٧٠	٨
٩	توافر خبراء في مجال مواجهه الازمات للتدريب علي مواجهتها	٨٣	%٩٢,٢٢	٢,٧٦	٦
١٠	حرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية عن معدل الانجاز في إطار من الشفافية عن نشاطها وإتاحتها للجمهور المستهدف.	٨٦	%٩٥,٥٥	٢,٨٦	٣ مكرر
١١	وجود برامج تدريبية عن بعد تشرح وتوضح اول بأول المطلوب انجازه	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٤ مكرر
١٢	تحرص المنظمة على الاستفادة من موارد المؤسسات التعليمية الأخرى في العملية التدريبية.	٨٤	%٩٣,٣٣	٢,٨٠	٥ مكرر
١٣	الحرص على تدريب العاملين على اللامركزية في العمل وذلك للوصول إلى حلول جديده وأفكار للخروج من الازمه	٨٩	%٩٨,٨٨	٢,٩٦	١ مكرر
١٤	الاهتمام بالمشكلات المجتمعية ومستجداتها والعمل على وضع خطط وبرامج لما تعاني منه الدولة من أزمات للوقوف على أسبابها وحلها.	٨٧	%٩٦,٦٦	٢,٩٠	٢ مكرر
١٥	توافر مصادر علميه الكترونيه للتدريب علي كفيته أي مشكله اثناء العمل	٨٥	%٩٤,٤٤	٢,٨٣	٤ مكرر
١٦	الحرص الدائم على معرفة أهم ما يعاني منه مجتمعنا ا لوضع خطط وبرامج تدريبية مرتبطة به ارتباطاً مباشراً لتجنب إهدار الطاقات والأموال.	٨٢	%٩١,١١	٢,٧٣	٧ مكرر

١٧	التأكيد على أهمية الالتزام بالأهداف الرئيسية وهي تحقيق التنمية والتغيير لما هو سلبى فى إطار الانتماء بالدولة وسياساتها.	٨١	٩٠,٠٠%	٢,٧٠	٨ مكرر
١٨	الحرص على وجود ثقة متبادلة بين المؤسسة والفنّه المستهدفة	٨٦	٩٥,٥٥%	٢,٨٦	٣ مكرر
١٩	وجود آليات لتلقى شكاوي الفئات المستهدفة	٨٧	٩٦,٦٦%	٢,٩٠	٢ مكرر
٢٠	الحرص على الالتزام بالمصلحة العامة دون الانحياز للمصلحة الشخصية.	٨٤	٩٣,٣٣%	٢,٨٠	٥ مكرر
٢١	الجميع تحت القانون دون الانحياز لأحد ما.	٨٦	٩٥,٥٥%	٢,٨٦	٣ مكرر
٢٢	تفعيل الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	٨٢	٩١,١١%	٢,٧٣	٧ مكرر
٢٣	تبنى برامج متكاملة لتنمية الموارد البشرية التطوعية والوظيفية.	٨١	٩٠,٠٠%	٢,٧٠	٨ مكرر
المجموع		١٩٤٢			
الدرجة النسبية للبعد ككل		٩٣,٨١%			
المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل		٢,٨١			

**يوضح الجدول السابق:** - ما مدى تأثير واقع ممارسه "التدريب علي رأس العمل" و تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء ازمه "كوفيد-١٩" في جميع القطاعات وخاصة التعليم العالي، والمؤثرة علي العالم كله في جميع القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي:-

- جاء فى الترتيب الأول (الحرص على تدريب العاملين على اللامركزية فى العمل وذلك للوصول إلى حلول جديده وأفكار للخروج من الازمه) بنسبه (٩٨,٨٨%)، وجاء فى الترتيب الثاني (وجود آليات لتلقى شكاوي الفئات المستهدفة) بنسبه (٩٦,٦٦%).

- وجاء فى نهاية الترتيب الثاني والعشرين (تفعيل الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة) بنسبه (٩١,١١%)، وأخيرا الترتيب الثالث والعشرين (تبنى برامج متكاملة لتنمية الموارد البشرية التطوعية والوظيفية.) بنسبه (٩٠,٠٠%).

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام ما مدى تأثير واقع ممارسه "التدريب علي رأس العمل" و تحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء ازمه "كوفيد-١٩" في جميع القطاعات وخاصة التعليم العالي، والمؤثرة علي العالم كله في جميع القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي بلغ (٢,٨١).

وبعد قراءه الجداول السابقة تجد الباحثة ان: النتائج العامة للدراسة: من خلال مقارنه الدرجة النسبية للمتطلبات ال اربعة نجد ان نسبتهم المئوية ووزنهم المرجح للبعد ككل تتقارب بشكل مرتفع في النسبة والوزن المرجح الذي تراوح بين ٢,٨١-٢,٨٤ وترجع الباحثة هذا التقارب الي مدي الباب عينه البحث بمتطلبات الهندرة ومفهومها في العموم ومتطلباتها وخاصة بوجود منظومه تدريبيه بالمؤسسة استطاعت اداره الازمه في التحول التعليمي.



وتبين وجود وعي بأهمية التدريب كونه نشاط مهم وجاد يستهدف الاحتكاك المباشر ببيئة وواقع العمل بالإضافة الي تعتبر برامج التدريب علي رأس العمل احد اهم اليات تحقيق الهنرة داخل مؤسسات التعليم العالي فتكفل توارث الخبرات والمهارات مما لها اثر إيجابي في تنميه الأجهزة الإدارية فهي عمليه مستمرة تحقق للمتدرب عنصري المعرفة والممارسة في ان واحد بالإضافة الي أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الهنرة بمتطلباتها المذكورة من خلال "التدريب علي رأس العمل" فالتدريب علي رأس العمل وفي ظل الازمه بالفعل ادي الي تحسن كبير في مهارات تنظيم القوي البشرية والوصول بها الي اعلي انتاجيه فبالفعل تطبيق الهنرة بمتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين منظومه التدريب علي راس العمل كأحد اليات المنظومة التدريبية اعطي للعمل مزيد من الفاعلية وسوف ينتج لنا ادارت جديده وهنדרه جديده بقدرات بشريه قويه تم اعدادها في ظل الازمه بشكل راقى وفعال. وكان هذا من خلال صور الاستراتيجية من خلال القوي المختلفة ومن ثم يتم قبول فروض الدراسة وصحتها.

**وتري الباحثة ان هناك رؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي: وذلك من خلال:**

**هدف الرؤية:** انطلاقا من الهدف الذي تسعى اليه الدراسة فانها تستهدف إيجاد خطة مستقبلية لتفعيل التدريب داخل مؤسسات التعليم العالي وذلك لدعم ثقافه التغيير التنظيمي في ظل الازمات وإيجاد نمط فعال من الابداع الفكري في العمل وتشكيل اتجاهات جديده الي التأهيل التدريبي المستقبلي لمواجهه أي تحديات.

**المنطلقات النظرية للرؤية:** كل ما تم عرضه من اطار مرجعي عن التدريب بالإضافة الي فاعليات الإدارة العليا والقيادات في اداره المؤسسات بشكل الكتروني فعال.

- مافادت به الدراسات والبحوث التي أجريت ومرتبطة بالإدارة الإلكترونية او التعليم الالكتروني اثنا جائحه كورونا.

-نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بالتحديات الفكرية في ظل الازمات والجامعات ودورها في تعزيز الانتماء الوطني ومدى تكامل مؤسسات الدولة وخاصة التعليم العالي في التعامل مع ازمه كورونا وتحقيق اهداف المرحلة.

**أسس تحقيق الهنرة بمؤسسات التعليم العالي:**

١-التدريب التأهيلي: وهو تأهيل الفرد للقيام بوظيفه ارفع من وظيفته الحالية وذلك للتهيئة المطلوبة لأي أزمات او مهام جديده.

- ٢- تطبيق التكنولوجيا في تحقيق الهندرة وذلك من خلال توفير بيئة الكترونية على أسس قوية وفي ضوء التجارب السابقة في ادارته الازمه.
- ٣- متابعه التغيير الاستراتيجي: وذلك من خلال وجود ادارته او مسئولين عن تقييم ومتابعه العناصر المستهدفة للتغيير ومتابعه خطوات اعاده الهندسة الإلكترونية بالمؤسسة.
- ٤- تعزيز رأس المال البشري من خلال التنافسية في مشروعات قابله للتنفيذ في ضوء رؤيه المملكة.
- ٥- ادارته الموارد البشرية بإدارة المعرفة: فإدارة المعرفة تعزز من التعلم والمرونة للعاملين.
- ٦- تغيير دور قيادات الموارد البشرية في المؤسسة: وذلك من خلال تحول عملهم الي التركيز علي التعلم والخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٧- الابداع والابتكار الفكري المؤسسي: وذلك بوضع نظام من الإدارة العليا يدعم الابتكار المؤسسي لتحقيق الأهداف بفاعليه اكبر وذلك من خلال النظام الافتراضي.
- ٨- اعداد فتره زمنييه محدده لتحقيق الأهداف والتركيز دائما علي أخطاء المرحلة الحالية الكترونيا لتلافيها مستقبلا.
- ٩- اهميه ترسيخ عقيدته تحقيق الهندرة بالاستثمار في راس المال البشري واداره المعرفة الإلكترونية.

#### المراجع العربية:

- غربي، علي (٢٠٠٣): ادارته الموارد البشرية، منشورات جامعه منثوري، قسنطينه.
- محمد أبو النصر، مدحت (٢٠٠٢): فرق العمل الناجحة "البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل افضل واسهل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- دبنون، محمد (٢٠١٨): دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت "دراسة ميدانية علي الكليات التابعة لجامعة سرت"، بحث منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية "جامعة سرت، كلية الاقتصاد، مجلد ١، عدد ١، يناير.
- عطيه حسين افندي (٢٠٠٣): تمكين العاملين "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الاداريه.
- احمد مصطفى (٢٠٠٠): الموارد البشرية العربية، "تحديات وطموحات في القرن الجديد"، المنظمه العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون.
- محمد الصيرفي (٢٠٠٩): التدريب الإداري "المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب"، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الأبراهيم، عدنان (٢٠٠٩): درجة ممارسه التمكين الإداري لدي العاملين في جامعه اليرموك، الأردن، مجله أبحاث، جامعه دمشق، العدد ٣٢.
- الشبلي، هيثم وعمر، حسين (٢٠١٢): استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسة للجامعات العربية، نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد ٣٥، ٢٠١١م.
- ارحيم، سوسن (٢٠٠٢): واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه اليرموك، الأردن.
- عبدالله، محمد (٢٠١٥): العوائد المتوقعة من التدريب علي العمالة والمنشأه، كليه الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهرة، مايو.
- صالح، ياسين (٢٠١٧): الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين التدريب وجوده الأداء: بالتطبيق علي الصندوق القومي للإمدادات الطبيه، رساله ماجستير غير منشوره، كليه الدراسات العليا، السودان.
- عقيلي، عمرو (٢٠٠١): مدخل السبي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، داروائل للنشر، ط١.
- امين، محمد (٢٠١٦): علاقه الهندرة بتطوير اداره الموارد البشرية: دراسة ميدانيه بالبنك الوطني الجزائري، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجاريه.
- قاسم، إسماعيل (٢٠١٠): تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية، رساله ماجستير غير منشوره، غزة، الجامعة الاسلاميه، كلية التجارة.
- كمال، منال (٢٠٢٠): اليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع٥١٤، م ٢ يوليو.
- خنجي، زكريا (٢٠١٦): خصائص واهداف منظومه "الهندرة"، جريدة اخبار الخليج سبتمبر.
- مصطفى، احمد (٢٠٠٤): اداره الموارد البشريه، الاداره العصريه لرأس المال الفكري، لقاهره.
- حجاج، سيد (٢٠٠٥): هندره المكاتب: مفهوم الهندرة، جمعيه اداره الاعمال العربيه، عدد ١١٠.
- عون، وفاء (٢٠١١): أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، بحث منشور بمؤتمر تعليم المرأة السعودية، السعودية، جامعه محمد بن سعود.

- إسماعيل، ممدوح(٢٠١٣): "الهندرة" رؤيه تأصيليه تشغيليه، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج ٥٠.
- الشمري، ميسون (٢٠٠٣): الهندرة لدي مؤسسات التعليم العالي، مجله العلوم التربوية والنفسية، (الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٩٦، ٢٠١٣).
- رشاد احمد عبد اللطيف(2014): تنظيم المجتمع "نماذج ومهارات"، دار الزهراء-الرياض.
- عبد الحليم رضا عبد العال: تنظيم المجتمع "النظرية والتطبيق"، القاهرة، دار الحكيم، الجزء الأول، ١٩٩٣.
- عبد الحليم رضا عبد العال(٢٠١٣): نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، القاهرة.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية  
[www.hrdiscussion.com/4/10/2016](http://www.hrdiscussion.com/4/10/2016)
- عقله، محمد(٢٠٠١): العملية التدريبية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الاداريه.
- الكبيسي، عامر (٢٠١٠): التدريب الإداري والأمني، رؤيه معاصره للقرن الحادي والعشرين، جامعه نايف العربية للعلوم الامنيه،الرياض.
- دسوقي،هالة(٢٠٢٢): متطلبات تحقيق الهندرة بمنظمات الرعاية الإجتماعية الحكومية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الخدمة الاجتماعية،جامعة حلوان
- الخطيب، رواح(٢٠٠٦): التدريب الفعال، عالم الكتب الحديثه.
- احمد شفيق السكري(٢٠٠٠): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية،الاسكندريه،دار المعرفة الجامعية.
- الريح، ادم(٢٠٠٨): الهندرة، مجله المعرفة،بنك السودان المعرفي.
- هامر، مايكل، وجيمس، شامبي(١٩٩٥): اعاده هندسه نظم العمل في المنظمات، ترجمه شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للأعلام العلمي.
- عبدالله، معتز(٢٠١٦): ادارة التغيير الجزء الأول، القاهرة، مكتبه الانجلو المصريه
- حسن، عبد الباسط(١٩٧١): أصول البحث العلمي،القاهره،مكتبه الانجلو المصريه.
- السامرائي، احمد (٢٠١٠): اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، قطاع الكهرباء في العراق، رساله ماجستير غير منشوره،الاكاديميه العربية المفتوحة،كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك.
- فرعون،محمد(٢٠٠٩): الاستثمار في رأس المال البشري "مدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة" [lefpedia.com/Arab/wp](http://lefpedia.com/Arab/wp)

- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"  
،الاكاديميون للنشر والتوزيع،الأردن.

#### المراجع الاجنبية:

- Gomes Z,L.(2004):"The use of information technology in training Human resources: An E-Learning case study, journal of European industrial training, vol.28,Issue.5,  
Akhbar-alkhleej.com/news/article-
- Carter,t.:Managers(2001) Empowering Employees, American journal of Economics and Business administration,.
- Lawson,S.&A,Luks,(2004):Does training influence out comes of organization:Some Australian Evidence,journal of management development,vol.23,issue.2.
- Ahmed,Hartini Francis, Arthur Zairi Mohamed(2007): Business process reengineering: Critical success factors in higher education Business process management journal. Brad ford, ,vol.13,.
- Brad ford Robert W.D(2006): Simplified strategic,Planning,,U S A,Chandler.House press.
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones: Strategic Management (An Integrated Approach (1991) , N.Y., Houghton Mifflin Company, 2007,.
- Webster Dictionary of the English language:new York, Lexicon publication, Inc.
- Ahmad, Hartini Francis, Arthur Zairi, Mohamed: Business process reengineering(2007): critical success factors in higher education Business Process Management Journal. Bradford, ,Vol. 13
- chase, Richard B.aquilano, nigholasj.,Jacobs, Robert, F.,operation management For competitive advantion managements thed MG.Graw hillco. Inc.