

أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)

إعداد طالب الدكتوراه

إياد علي الدجني

ومشاركة الدكتور

ماجد الفرا

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد كنعان

كلية التربية

جامعة دمشق

الملخص

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة

حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلَ البحث إلى النتائج الآتية :

- أ- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.
- ب- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.
- ت- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.
- ث- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.

مقدمة:

تعدّ إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كلّ جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفق بها، والتغلب على التحديات التي تعترضها كلّها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، امتثالاً لتعاليم ديننا الحنيف، وتطبيقاً لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، يقول تعالى: "صنع الله الذي أتقن كلّ شيء" (النمل، آية 88)، أي ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كلّ شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفسير ج2، 421)، ويقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الألباني، 106).

وتسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تمّ استخدام أسلوب هندسة العمليات

الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. (مشروع وحدة الجودة الإدارية، 2009). ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجزري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفية ومناولتها بهدف إرضاء العملاء. (القريوتي، 2000م، ص343).

ويلقي البحث الضوء على نظرية إدارية حديثة بدأت في التطبيق في مؤسسات التعليم العالي بعد نجاحها في منظمات الأعمال ومجال الشركات الاقتصادية، حيث يضع البحث أنموذجاً مقترحاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية وحوسبتها كحالة يمكن الاستفادة منها وتعميمها على مؤسسات التعليم العالي كافة.

1. مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ضعف عملية توثيق عمليات مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ورتابة الإجراءات وتعقيداتها، مما يزيد من شكوى المستفيدين من جودة الخدمة المقدمة لهم، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
"ما الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ. ما واقع العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية ؟
- ب. ما الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في الجامعة الإسلامية؟

2. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققت.
2. بيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة.
3. تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين، الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي، التصور المقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وفيما يلي عرضٌ لهذه النقاط:

1. تتناول الدراسة إحدى كبرى الجامعات الفلسطينية، وهي جامعة تعليمية مهمة للمجتمع الفلسطيني، وتدرس واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير فيها.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الجامعة الإسلامية - غزة وانعكاس ذلك على المجتمع الفلسطيني ككل إذا ما تمّ الأخذ بنتائجها وتوصياتها، وتطبيقها على سائر الجامعات الأخرى.
3. يمثل التصور المقترح دليلاً مفصلاً للخطوات كافة، كما يتضمن نماذج للعمل بموجبها.
4. تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تطبيق هذا التصور المقترح عملياً على الجامعة الإسلامية مما يؤهله للتطبيق في غيرها من الجامعات.

4. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000، 324)، حيث يصلح هذا المنهج في الدراسات التحليلية ودراسات تطوير النماذج، كما استخدم الباحث المنهج البنائي من خلال تقديم الدراسة أنموذجاً عملياً مقترحاً لإعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي وبناء نماذج وأدوات تطبيقية، "ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي الذي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة، أو أدلة معيارية، أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة" (الأغا، 2001، 2-3).

5. أدوات الدراسة:

قام الباحث ببناء بطاقة المقابلة للتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، كما قام الباحث بتطوير نماذج وأدوات توثيق العمليات، واستخدام خرائط التدفق كأداة لإعادة تصميم وهندسة العمليات الإدارية.

6. مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة مؤسسات التعليم العالي، ولكن نظراً لصعوبة دراسة الجامعات جميعها فإن هذه الدراسة ستعتمد أسلوب دراسة الحالة، حيث سيتم الاقتصار على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى باعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

أولاً: الإطار النظري

1. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

يعد التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعبيرات التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات، فنحن نتحدث عن البدء ب كل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، وإعادة الهندسة ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمؤسسة بل إنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة" (الرب، 2009، 85).

ومن خلال التعريف السابق يمكن فهم الفكرة والمنهج الذي نشأ استناداً إليه هذا المفهوم بأنه منهج للتفكير الابتكاري لدى قيادات المؤسسة وإدارتها العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة، لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين، وقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Reengineering Business)، (www.khayma.com، 17/8/2007). وقد عرف (ديسلر، 2003، ص 312) الهندرة: "بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

ويُطلق لفظة "الهندرة" باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها أنواع المنظمات جميعها، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي: (عقيلي، 2001، ص94).

- أ. تبدأ الهندرة من الصفر، أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign .
- ب. ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديدًا لها.
- ج. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
- د. الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في أنواع العمليات كافة وفي أنواع المنظمات كلها أيضاً.

والهندرة هي: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة". ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي: (الحمادي، 2006، 124-127) .

§ **أساسي (Fundamental):** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن، وتركز على ما ينبغي أن يكون.

§ **جذري (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX)، وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

§ **فائق (Dramatic):** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث إن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً، واستبدالها بالجديدة المبتكرة.

§ **العمليات (Processes):** إن الهندرة تركز على " العملية " ك كل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة .

§ **ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن إعادة الهندسة تتكامل مع الجودة الشاملة، ولا تتناقض معها باعتبارها أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر على أكثر من صعيد، فهي عملية تحسين على (النظم الإدارية، الإجراءات المتبعة، والهيكل التنظيمية)، وقد تشمل الأفراد ومناحي المؤسسة المادية والبيئية التنظيمية كافة.**

2.1 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي (عقيلي، 2001، ص 95):

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. تخفيض تكلفة الأداء.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

ويضيف الباحث أهدافاً أخرى تحققها عملية الهندرة أهمها :

1. تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة.
2. توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة .
3. التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام ، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة .

3.1 المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية (عقيلي، 2001، ص 95):

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
8. تسعى الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة. (الكردي، 2010، 3).

4.1 خصائص الهندرة وركائزها:

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول إنه قد تمت الهندرة (رفاعي، 2006، ص 13):

1. **تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة**، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

2. **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن**، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
3. **تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية**، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة، والتي لا تفيد في شئ سوى تأخير إنجاز العمل.
4. **العمليات ذات أوجه متعددة**، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطنين.
5. **يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية**، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.
6. **تخفيض أعمال الاختبار والرقابة**، حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. (الحمادي، 2006، ص 136-137).
7. **الموظفون يتخذون القرارات**، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، (نجم، 2001، ص 34).
8. **تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال**، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من

الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة. الحمادي، 2006، ص 140-142).

6.1 طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لا بد من التأكد بداية أنه ليس هناك نمط واحد لإعادة البناء، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة"، إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية. والواقع أن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء. وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي: (الحناوي والسيد، 2005، ص 230-231) بتصريف.

1. دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل، وبالتالي اختفاء خطوط التجمع .
2. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار .
3. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها، وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها بعضاً، ودون انتظار لانتهاء العمليات السابقة جميعها).
4. يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة، حيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط، بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة " وفورات" الحجم الكبير، والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل .
5. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية، والتي تدور حول " المتخصصين".

6. تخفيض نقط التوقف والمراجعة، والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد، أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة، وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية .
7. تخفيض عدد (التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
8. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المؤسسة.
9. يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

7.1 المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة:

يبين (مايكل هامر، 1990، ص20) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعانى منها.

2. **المنظمات التي في طريقها للتدهور:**

وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها (مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، 2007/8/17).

8.1 فوائد تطبيق الهندرة:

عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليها الكثير من الفوائد منها (اللوذي، 2002، ص 183):

1. دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم.
5. تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية، وبشكل جماعي.
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.

7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

9.1 الأخطاء الشائعة والمتوقعة:

إن عملية تطبيق الهندرة قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، والتي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف هذه العملية وفوائدها، ومن بين الأخطاء الشائعة والمتوقعة لعملية الهندرة كما بينها (هامر، شامبي، 1995):

1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
5. التراجع من منتصف الطريق.
6. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
8. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
12. إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
13. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
14. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
15. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

2. الدراسات السابقة

يعتبر البحث في موضوع إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية بغزة من الموضوعات الجديدة نسبياً، وقد تمت مناقشة هذا الموضوع منذ فترة في العديد من الدول وذلك لأهميته، وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال حيث تمّ ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وهي مقدمة كالتالي: (دراسات محلية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية).

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة: (السر، 2008) بعنوان واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عيّنة مكونة من (300) موظف، تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، حيث تمّ توزيع استبانة تناولت عدة محاور لتقييم واقع الهندرة بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المدراء العامين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية.

2. دراسة: (الأغا، 2006) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظة غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية،

وقدرات التكنولوجيا العالية، وصحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة، ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء العاملين، والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وقدرات تكنولوجيا عالية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وزيادة صحة العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف. وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتغيرات في توقعات العميل. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتحسين معايير الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة: (الكساسبة، 2004) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - أن 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن 28.3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة عملياتها جميعها أو بعضها.

• أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد استوحى الباحث أنموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

2. دراسة: (السمان، 2003) بعنوان: "نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل" في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد تمّ إتباع منهجية علمية بتطبيق التحليل الوصفي الكمي للوصول إلى الهدف المنشود، حيث تمّ وضع الأنموذج بعد مراجعة شاملة ووافية لجوانب الموضوع، ومن ثم اقتراح أنموذج إداري يحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص، وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة، بما يتضمن نجاح المؤسسات ورفع مستوى أدائها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة.

3. دراسة: (المالكي، 2003) بعنوان: "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية أو الأمنية منها لإحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل

والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها، وما علاقة ذلك بالأداء وبتحقيق ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، وهي وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameen (2007) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة حالة: إمارة العين" Reengineering of administrative processes in the governmental sector in United Arab Emirates, Case Study: Al-Ayen Princesdom

ركزت هذه الدراسة على تحديد الخطوات المتبعة في تخطيط المدينة، من إعداد الموظفين والمباني الموجودة والطرق بطريقة إلكترونية، وذلك بعد استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالتخطيط، والوقت، والمصادر البشرية المطلوبة.

2. دراسة Chiplundar & Chattopadhyay (2003) بعنوان: "تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالانظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية"

Implementation of event principles of work processes in the United States of America.

ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالحسبان التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق

إعادة هندسة عملية الأعمال، وتقتصر الدراسة أنموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات، إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

3. دراسة Olalla (2000) بعنوان: "المحاكاة هي أداة لاتخاذ القرار في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية"

Simulation as a tool for decision making in reengineering administrative processes in the United States of America.

في أواخر التسعينات قلصت الصناعات الخاصة والوكالات الاتحادية منظماتها بالرغم من التقليص (خفض العمليات) لم يثبت الوصول إلى أهداف التكلفة المنخفضة وزيادة معدلات الإنتاج، الربح الأوفر، فإن التقليص (خفض العمليات) مازال منتشراً كنتيجة لعملية BPR، حيث أجبرت المنظمات على إعادة تصميم عملياتها التجارية لتحقيق أهداف فريق العمل بين الموظفين، الهندرة تعتبر أداة قوية للمنظمات عند إعادة وضعها أثناء عملية خفض العمليات الإستراتيجية بالرغم من أنه لم ينل الأهداف المطلوبة من الوصول إلى التكلفة المنخفضة زادت معدلات الإنتاج وزاد الربح، ولهذا هدفت هذه الدراسة إلى تصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة، ويقوم البحث على تعريف التقلص، ويناقش بداية اتجاه التقلص وأسبابه، ويقدم أيضاً طرق تقلص مختلفة BPR والأدوات التي تستعمل عادة لتسهيل الاستخدام.

4. دراسة Jerva (2001) بعنوان: "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية".

Reengineering business processes, systems' design and analysis to create an integrated case in the United States of America.

تهدف هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وأن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتميز في المنتجات، وأن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

5. دراسة Olalla (2000) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية".

"Information technology in reengineering business processes in the United States of America.

ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبيّنت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون، وتخفيض درجة الوساطة من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

9.1 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي تمّ عرضها أن هناك اهتماماً متزايداً بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج الآتية:

§ أبرزت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية، ولا يوجد دراسات تتناول دور هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية وانعكاساتها على كفاءة الجامعات.

§ استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة Mihyar Hesson (2007)، ودراسة Kitchen (2002) التي قدمت أنموذجاً عملياً لإعادة الهندسة باستخدام المحاكاة والتكنولوجيا.

§ ربطت دراسة Jerva (2001) بين إعادة هندسة العمليات ونظم المعلومات الإدارية كأساس للتطوير الإداري، في حين ربطت دراسة Olalla (2000) بين التكنولوجيا وإعادة الهندسة باعتبارها أحد أهم أدواتها لتسهيل تدفق العمليات ودعم القرار .

§ انفردت دراسة Olalla (2000)، باستخدام أنموذج المحاكاة لتقييم وإعادة تصميم العمليات داخل الشركات وتصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية بين العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة الخدمة بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:

1. تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في ربط نتائجها مع دراسة الباحث.

2. تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منطلقات النموذج المقترح، وفي اختيار منهج الدراسة.

3. كما استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري، وفي المراجع المستخدمة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بأنها تناولت دور وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم الجامعي، كما تتميز بتقديم تصور لأنموذج عملي متكامل لإعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الإطار العملي

من خلال عمل الباحث في إدارة مشروع تقييم العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية وإعادة هندستها، فقد قام بتصميم مقترح المشروع الذي تضمن مراحل وأهداف وأهم مخرجات العمل، وسيتم بداية عرض نبذة مختصرة عن المشروع، التعريف بالجامعة الإسلامية بغزة، مناقشة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن ثم تقديم السدليل العملي الذي تمّ اتباعه، وكذلك النماذج المقترحة التي تمّ استخدامها لتوثيق وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ثم سيتم مناقشة نتائج أداة الدراسة المستخدمة.

1. نبذة عن المشروع:

يندرج هذا المشروع ضمن الجهود التي تبذلها الجامعة من أجل تطوير منظومة العمليات وتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي للوحدات والأقسام المختلفة لديها. حيث يهدف هذا المشروع إلى دعم تحقيق الغاية الرابعة ضمن خطة الجامعة الاستراتيجية والخاصة بالارتقاء بمستوى العمل الإداري في الجامعة بما يعزز دور الجامعة الأكاديمي. كما ويأتي هذا المشروع ضمن سلسلة الأنشطة التي تبنتها وحدة الجودة في الجامعة من خلال الرؤية الاستراتيجية للجودة الإدارية، حيث يمثل المشروع حلقة وصل بين الجهود التي بذلت في توثيق العمليات والإجراءات الإدارية وبين الخطط

الموضوعة لحوسبتها ووضعها ضمن نظام معلوماتي موثوق يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات.

وتتركز فكرة المشروع في إعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات الإدارية بعد تقييمها في الأقسام داخل الجامعة، بما يؤدي إلى:

1. تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين (العاملون والطلبة) وزيادة مستوى الرضا لديهم.
2. توفير الجهد والوقت والمال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية.
3. تكوين وبناء دليل إجراءات وعمليات ل كل وحدة وقسم إداري.
4. تعزيز ثقافة الجودة الإدارية الشاملة في الأقسام المختلفة والوحدات الإدارية.
5. تعديل وتحسين بعض بنود النظام الإداري في الجامعة، وكذلك الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي.

وتتحدد مخرجات المشروع الأساسية فيما يلي:

- (1) عمل أدلة الإجراءات والعمليات: حيث سيتم توثيق الإجراءات والعمليات الإدارية بعد إعادة هندستها
- (2) الخروج بتوصيات بتعديل السياسات والأنظمة ذات الصلة،
- (3) تعديل والهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي لبعض العاملين. وسيتم تنفيذ المشروع من خلال ثلاثة مراحل. حيث هدفت المرحلة الأولى إلى دراسة الإجراءات والعمليات الإدارية الموجودة في أقسام ومراكز الجامعة، ودراسة الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي. وهدفت المرحلة الثانية إلى تدريب مجموعة من العاملين المتميزين على كيفية تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية وأمور أخرى ذات صلة، وتعزيز الجودة الإدارية ورفدها بمصادر ومدخلات جديدة وتفعيلها. وهدفت

المرحلة الثالثة إلى إعداد أدلة للإجراءات والعمليات. كما وتهدف إلى إجراء التعديلات المطلوبة في النظام الإداري، وتحديث الهياكل والوصف الوظيفي. وهدفت **المرحلة الرابعة** إلى نقل التجربة إلى مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة والضفة الغربية والتقييم النهائي.

2. التعريف بالجامعة الإسلامية.

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، أنشئت في عام 1978، وهي عضو في: (اتحاد الجامعات العربية، رابطة الجامعات الإسلامية، رابطة جامعات البحر المتوسط، والإتحاد الدولي للجامعات)، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية، وقد اهتمت الجامعة بتحقيق الجودة في برامجها، وفي أدائها المؤسسي بشكل عام على الصعيدين الأكاديمي والإداري، فخصصت لجنة الجودة الإدارية؛ لتعنى بتحسين أنظمة وإجراءات وبيئة العمل.

وقد وصل عدد طلبة الجامعة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2006-2007 إلى (20156) عشرين ألفاً ومائة وستة وخمسين طالباً وطالبة موزعين على (10) عشر كليات جامعية بالإضافة لبرامج الدراسات العليا. وبلغ عدد موظفي الجامعة (1227) ألفاً ومائتين وسبعة وعشرين موظفاً أكاديمياً وإدارياً. (عمادة التخطيط، موقع الجامعة www.iugaza.edu.ps)

3. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1. الإجابة عن السؤال الفرعي الأول "ما واقع العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية؟".

للإجابة عن السؤال الأول، استخدم الباحث بطاقة المقابلة المباشرة للإجابة عن الأسئلة الخاصة بواقع العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية قبل عملية إعادة الهندسة

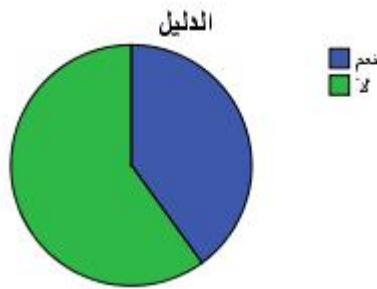
للعمليات الإدارية بالجامعة، وقد شملت المقابلة خمسة مدراء ومنسقين من المسؤولين عن سير العمليات الإدارية بالجامعة، وبعد إجراء المقابلات وتحليلها تمّ تسجيل النتائج الآتية:

السؤال الأول: هل تمتلكون دليلاً موثقاً للعمليات والإجراءات المعتمدة لديكم؟

جدول رقم (1)

تحليل نتائج المقابلة

النسبة %	العدد	توفر الدليل
40.0 %	2	نعم
60.0 %	3	لا
100.0 %	5	المجموع



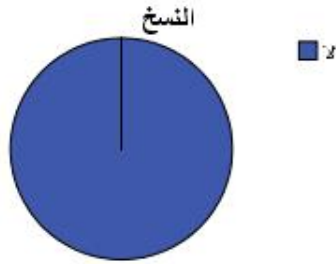
من خلال الجدول السابق يتضح أن الجامعة الإسلامية كانت توثق للعمليات وإجراءات العمل بشكل عام، ولم تكن هناك أدلة خاصة بكل قسم أو دائرة، وهو ما عبرت عنه نتائج تحليل المقابلة التي بلغت درجة الموافقة على وجود دليل موثق للعمليات نسبة ضعيفة، ويرى الباحث أن هذا الأمر يرجع إلى سببين، الأول: صغر حجم الجامعة، وعدد الطلبة والعاملين فيها لم يثر اهتمام المسؤولين عنها بقضية التوثيق الخاص بكل دائرة، والثاني: ضعف ثقافة التوثيق وأهميته لدى الإدارة والعاملين إضافة إلى حداثة التطور العلمي، فيما يختص بمتعلقات ومتطلبات الجودة الشاملة، ومنها إعادة هندسة العمليات.

السؤال الثاني: إذا كانت الإجابة بنعم فهل تتوفر نسخٌ من هذا الدليل في الأقسام والدوائر؟

جدول رقم (2)

تحليل نتائج المقابلة

النسبة %	العدد	توفر النسخ
0.00	0	نعم
% 100.0	5	لا
% 100.0	5	المجموع



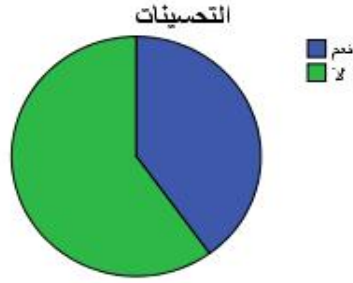
من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابة أفراد العينة لوجود أدلة موثقة كانت سلبية، حيث لم يجب أي ممن أجريت معهم المقابلة بوجود الأدلة، ويرجع الباحث هذه الإجابة لطبيعة فهم المبحوثين للسؤال، حيث أجاب الجميع بعدم وجود أدلة مثل تلك التي تمّ إعدادها حديثاً، وهي إجابة صحيحة، ولا تتناقض مع إجابة السؤال الأول الذي ذهب إلى وجود دليل عام يوضح المهام والعمليات المطلوبة بشكل عام .

السؤال الثالث: هل أجريتم تحسينات على العمليات قبل أن تحصل جامعتكم على تمويل لمشروع إعادة هندسة العمليات؟

جدول رقم (3)

تحليل نتائج المقابلة

النسبة %	العدد	إجراء تحسينات
% 40.0	2	نعم
% 60.0	3	لا
% 100.0	5	المجموع



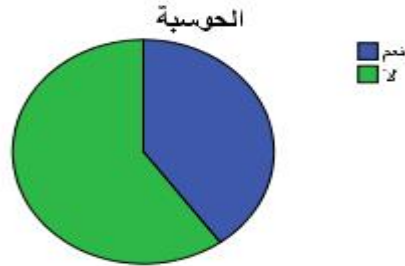
من خلال الجدول السابق يوافق أفراد العينة على وجود تحسينات جرت على العمليات خلال الفترة الماضية التي سبقت مشروع إعادة هندسة العمليات، إلا أن التحسينات كانت ضعيفة ولم تكن تستند إلى منهج علمي متكامل كما حدث في عمليات الهندرة التي تمت.

السؤال الرابع: هل عملت الجامعة على حوسبة العمليات؟ ومتى؟

جدول رقم (4)

تحليل نتائج المقابلة

النسبة %	العدد	إجراء تحسينات
% 40.0	2	نعم
% 60.0	3	لا
% 100.0	5	المجموع



عملت الجامعة على حوسبة العمليات في عام 2000، حيث قامت الجامعة بأتمتة العديد من العمليات الإدارية وفقاً للإجراءات الأساسية، لكن الحوسبة لم تشمل العمليات كافة، لذا جاءت إجابة أفراد العينة موافقة بدرجة ضعيفة، ويرى الباحث أن مجمل العمليات المحوسبة بلغت (15 عملية) رئيسة، من أصل (45 عملية) رئيسة.

السؤال الخامس: لديكم تجربة على صعيد توثيق الإجراءات، كيف تقيمون هذه التجربة؟ الملاحظ من خلال تحليل بطاقة المقابلة، ومن خلال مراجعة ملفات الجامعة لثماني سنوات قبل بدء مشروع إعادة هندسة العمليات، أنه لم يكن هناك توثيق للعمليات التي كانت تقوم بها أقسام ودوائر الجامعة بالشكل المطلوب، حيث كان يكتفى بالمهام العامة لكل دائرة وبعض التفاصيل الإجرائية التي كانت تقوم بها الوحدات والأقسام المختلفة، ومع تطور التكنولوجيا وجدت الجامعة نفسها أمام استحقاق مهم لتطوير أدائها، حيث قامت الجامعة الإسلامية عام 2000 بأتمتة العديد من العمليات الإدارية، وخاصة العمليات الخاصة بعمادة القبول والتسجيل، وكان لهذه الخطوة أثرٌ إيجابيٌّ على المؤسسة وطلبتها، حيث قل عدد الموظفين بعمادة القبول والتسجيل من ثلاثين موظفاً لقسمي الطلاب والطالبات إلى خمسة عشر موظفاً، ولم تعد ترى طوابير الانتظار وغيرها من مشكلات التسجيل التي كانت تواجه الطلبة والموظفين بشكل يومي، وأصبح بإمكان الطالب أن يقوم بأي معاملة له فقط بتقديم طلب عبر الإنترنت من أي مكان، ومن ثم يحول الطلب إلكترونياً للجهة المختصة لاتخاذ القرار المناسب.

ورغبة من الجامعة في تحسين الأداء وتوثيق العمليات وهندرتها قامت وحدة الجودة الإدارية عام (2004-2006) بتشكيل فريق توثيق ودراسة العمليات الإدارية، حيث قام هذا الفريق بداية بحصر الدوائر الإدارية بالجامعة، وبعد التشاور مع المعنيين تمَّ تحديد أولويات لفريق العمل بالتركيز على بعض الدوائر التي لها صلة مباشرة بالطلبة، وذلك لتيسير العمليات الخاصة بهم، وقد استخدم العاملون في عملية التوثيق أنموذجاً من نماذج التوثيق المستخدمة في بعض المؤسسات المحلية، إلا أن هذا

الأنموذج ركّز على الإجراءات أكثر من تركيزه على العمليات ككلّ فواجه معوقات ومشكلات عملية في تطبيقه، وبقي المشروع عالقا حتى العام (2008)، بداية الحصول على تمويل لهذا المشروع . (تقارير الجودة الإدارية).

2.الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة، والذي ينص "ما الأنموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في الجامعة الإسلامية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، فقد قام الباحث بوضع منطلقات تصميم الدليل، والنماذج والآليات التي سيتم العمل بموجبها لتنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات بالجامعة الإسلامية، والتي كانت كما يلي :

أ. تعريف مفهوم العملية، وتعميم هذا المفهوم لتوحيد اتجاهات العاملين وثقافتهم تجاه التعريف.

ب. تحديد العمليات وحصرها في دوائر الجامعة وأقسامها كافة.

ت. التركيز على العمليات التي تخدم أكبر عدد من المستفيدين (طلاب - موظفين- مجتمع خارجي) .

ث. إعداد دليل بعمليات كلّ دائرة، وتحديد بداية العملية (المدخل)، ونهايتها (المخرج)، والجهات التي تشترك فيها، وتوثيق ذلك في دليل مستقل.

ج. اعتماد مبدأ أن التحسين يبدأ من الداخل ومن أصحاب العملية، ويبقى منطق التدخل لإجراء مزيد من التحسينات محدوداً، ويتم بالتوافق والإقناع.

ح. تنفيذ عملية التحسين في دائرة ينبغي ألا يتعارض مع عمليات وإجراءات الدوائر الأخرى.

خ. الاعتماد على الأتمتة في عمليات التحسين كشرط ضروري لتحقيق هذا الهدف.

ولتنفيذ عملية الهندرة سار الباحث في إطار الخطوات التالية:

1- تصميم أنموذج توثيق العمليات الإدارية.

- 2- تحديد الدائرة أو الدوائر المعنية بالعملية والأشخاص داخل هذه الدوائر أو خارجها .
- 3- مراسلة المعنيين بالعملية للاجتماع بهم وتحديد المكان والزمان للاجتماع
- 4- عرض الفكرة والهدف الرئيس من عملية الهندرة، ومراجعة توثيق العملية المطلوب هندرتها معهم لتأكيد الخطوات التي تمر بها العملية قبل الهندرة.
- 5- رسم العمليات وخطوات كل عملية باستخدام برامج الرسومات التوضيحية (Vizio)
- 6- الطلب من الجهات المستفيدة تقديم رؤيتهم لتطوير العملية وتحسينها.
- 7- توثيق محضر الاجتماع.
- 8- دراسة رؤية الدائرة ووضع الرؤية المقترحة للعملية في ضوء:
- أ. وضع أهداف جديدة ومقاييس أداء.
- ب. إكمال عملية إعادة التصميم بأحدى الطرق التالية:
- i. إعادة التصميم الممنهج:
1. حذف
 2. تبسيط
 3. دمج
 4. أتمتة
- ii. البداية من الصفر بطريقة جديدة كلياً:
1. كيف تكون العملية مثالية؟
 2. إذا فكرت بالقيام بهذه العملية من جديد كيف ستكون؟
- ت. معرفة احتياجات العملية الجديدة (تغييرات في النظام، برامج محوسبة، متطلبات مالية، متطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية).

- ث. مراعاة عدم حدوث تناقضات بين العمليات بعد إجراء التحسينات عليها سواء علي صعيد الأنظمة أو المهام الوظيفية .
- 9- الاجتماع ثانية مع المستفيدين وعرض العملية بعد هندرتها والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم.
- 10- توثيق محضر الاجتماع.
- 11- اجتماع الفريق وعمل التحسينات بصورتها النهائية، وإطلاع المعنيين عليها.

ولتوضيح هذه الخطوات سنقوم بشرح تفصيلي للخطوات التي تم اتباعها في عمادة القبول والتسجيل في إطار توثيق وهندرة العمليات الخاصة بهم، من خلال الأنموذج المقترح، والذي يتضمن الهيكل العام والواجبات والمسؤوليات للدائرة، وتتلخص هذه الخطوات في:

أولاً : تحديد الهيكل العام للدائرة ومهامها بحسب بطاقة الوصف الوظيفي وذلك بذكر النقاط الآتية:

- أ. الغرض العام: ويشير إلى مبرر وجود العمادة وهدفها العام .
- ب. الواجبات والمسؤوليات: وتتضمن أهم المسؤوليات الملقاة عليها، وبناءً على الواجبات والمسؤوليات التي تقوم بها عمادة القبول والتسجيل يتم تحديد العمليات الإدارية الرئيسة الخاصة بالعمادة.

ثانياً : تحديد العمليات الإدارية الخاصة بعمادة القبول والتسجيل:

جدول رقم (5)

يوضح بعض عمليات القبول والتسجيل

الرقم	اسم العملية	المدخل	المخرج
56/01	قبول طلبية جدد	دفع رسوم الإلتحاق	قبول الطالب
56/02	طلب إلتحاق على شهادة بكالوريوس - دبلوم	تقديم الطالب	قبول الطالب
56/03	استكمال وثائق القبول	قبول الطالب	إكمال ملف الطالب

ثالثاً: اعتماد أنموذج التوثيق

الأنموذج يوضح ملخص عن العملية، الغاية من القيام بهذه العملية، مجال التطبيق، أي من باستطاعته القيام بهذه العملية، والمسؤوليات توضح من الشخص أو الأشخاص المخولين باتخاذ قرار بهذه العملية، وطريقة العمل تنقسم الى ثلاثة أقسام وهي:

- **المرجعية النظامية:** وهي عبارة عن اللوائح والقوانين ذات العلاقة بهذه العملية. وتأتي أهمية المرجعية النظامية ليتم حصر المعلومات الخاصة بالعملية جميعها، كما ويتم الاستعانة بها عند التفكير بإعادة هندسة العملية حتى لا يحدث تضارب بين اللوائح والقوانين وطريقة تنفيذ العملية.
- **إجراءات العمل:** وفيها يتم إعطاء ملخص عن العملية بالإضافة إلى الجهات المعنية بهذه العملية أو الدوائر التي تمر بها العملية، ومن ثم يتم وضع وصف كامل لتسلسل العملية تحت بند وصف خطوات العملية، ومن سيقوم بهذا الإجراء، وقد تمّ استخدام بعض الرموز لتسهيل التعريف عن هوية الإجراء، وهذه الرموز كما هي موضحة بالجدول إما أن تكون:
 - **نشاط،** ويعني عمل يضيف قيمة لمخرج العملية.
 - **نقل،** وتعني انتقال من نقطة لأخرى.
 - **فحص،** وتعني المصادقة أو التأكد من إجراء سابق.
 - **تأخير،** ويعني وجود انتظار لحين المرور بالخطوة التالية.
 وأخيراً أرشفة وتعني توثيق الإجراء سواء ورقياً أو إلكترونياً، ويوضح العمود الأخير بالجدول الوقت المستغرق لتنفيذ كل إجراء.
- **شاشات البرنامج/الوثائق المتعلقة:** وفيها يتم توضيح الوثائق جميعها، النماذج أو شاشات البرنامج الخاصة بالعملية. وتأتي أهمية هذه الوثائق ليتم دراستها من قبل فريق مختص للتفكير بصورة إبداعية لتبسيط النماذج أو الاستغناء عنها كلياً.

• **المخططات والنماذج:** وفيها يتم رسم مخطط التدفق للعملية، وذلك لتوضيح تسلسل خطوات العملية لتكون مفهومة للجميع.

رابعاً : مراحل التطبيق المتكاملة التي قام بها الباحث لتنفيذ عملية إعادة الهندسة وفقاً للنموذج المقترح :

- 1- مرحلة نشر الثقافة ، حيث أعد الباحث مخططاً تفصيلياً لنشر ثقافة التغيير، وإيجابيات إعادة هندسة العمليات على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة ككل، وقد عقدت عدة ورشات عمل، كما كان للنشرات التثقيفية واللقاءات والزيارات دور كبير في تسهيل استيعاب الموظفين للتغيير.
- 2- مرحلة التدريب، وفيها عقدت أربع دورات تدريبية ذات علاقة بعملية إعادة الهندسة وإدارة التغيير والتفكير الاستراتيجي، شملت عدداً كبيراً من العاملين موزعين على الدوائر والكلية.
- 3- مرحلة دراسة وتحليل المشكلات الناتجة عن العمليات، وقد تضمنت هذه المرحلة لقاءات عدة مع الطلبة والموظفين وذوي العلاقة بالعمليات للتعرف على طبيعة المشكلات والشكاوى من وجهات نظر متعددة، وقد تمّ بناء عليها تحديد نقاط الضعف والنقاط التي يجدر الشروع في تحسينها ، ومن ثم تحديد العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة.
- 4- توثيق العمليات والإجراءات ، وكانت هذه المرحلة من المراحل المهمة التي تمّ عليها بناء المراحل اللاحقة .
- 5- رسم المخططات للعملية قبل الهندرة لتسهيل عمليات الحذف والدمج والتبسيط.
- 6- دراسة الإجراءات وتحليل الوقت والتكلفة والأشخاص، وذلك من خلال الأنموذج الذي أعد لهذا الغرض.

- 7- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية داخل الدائرة للتعرف على إمكانيات التطبيق للأفكار التي ستقترح كافة، وذلك للتأكد من واقعية التنفيذ.
- 8- عقد الاجتماعات مع الجهات المعنية، وطلب اقتراح تحسينات منهم على الإجراءات والعمليات.
- 9- استلام التحسينات المقترحة ودراستها من فريق استشاري .
- 10- وضع مقترحات إضافية للهندرة من قبل الفريق.
- 11- رسم المخطط بعد الهندرة.
- 12- صياغة المتطلبات المترتبة على عملية الهندرة، سواء أكانت متطلبات ذات علاقة بتعدّيات النظام أو توفير إمكانيات مادية أو تقنية، ثم ما يتعلق بأتمتة العمليات.
- 13- عرض المقترحات على الدائرة صاحبة العملية.
- 14- التوقيع على الموافقة بعد التعديلات النهائية
- 15- إذا كانت العملية في أكثر من دائرة يتم أخذ الموافقة من الجميع .
- 16- عرض العملية على الإدارة العليا، وأخذ الموافقة على العملية ومتطلباتها .
- 17- حوسبة العمليات وإجراء تحسينات إضافية.
- 18- تقييم النتائج
- 19- إعداد الدليل النهائي بعد الهندرة.
- 20- إجراء التغييرات على النظم والوصف الوظيفي
- 21- الإعتقاد النهائي .

2. النتائج والتوصيات

أ. نتائج الدراسة

يعتبر مشروع توثيق وإعادة هندسة العمليات الادارية بالجامعة الاسلامية من المشاريع المهمة التي تستحق الوقوف عليها، وقد أعطت نتائج إيجابية على الرغم من كونها تجربة حديثة التطبيق، ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه التجربة العملية والأنموذج المقترح في النقاط الآتية:

- 1- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل، وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.
- 2- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة .
- 3- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.
- 4- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.
- 5- تجهيز أدلة عمليات مفصلة تتضمن إجراءات العمل كافة وتتضمن مدخلات العمليات ومخرجاتها والوقت المستغرق لأدائها، بعد تطبيق الأنموذج المقترح.

ب. توصيات الدراسة

لإجراء مزيد من التحسينات المستوحاة من واقع التجربة يوصي الباحث بما يلي:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.

2. العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
3. تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال ، يتيح لجميع موظفي الجامعة فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله، ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
5. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة، وتفعيل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
7. الاستمرار في تحديث أدلة العمل ومراجعة الأداء سنويًا لتحقيق التحسين المستمر، وتطوير النماذج المستخدمة في هذا البحث بما يحقق تحسين الجودة .

المصادر والمراجع

أ. المصادر

1. أولاً: القرآن الكريم
2. ثانياً: الحديث الشريف.

ب. المراجع

3. الأغا، إحسان (2001)، منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل، الطبعة الأولى، دار المقداد للطباعة : فلسطين.
4. الألباني، ناصر الدين (1995)، سلسلة الأحاديث الصحيحة، المجلد الثالث، حديث (1113)، الطبعة الأولى مكتبة المعارف للنشر والتوزيع: الرياض.
5. الرب، سيد محمد (2009)، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية : القاهرة .
6. الحمادي، علي، "الطريق إلى التميز – 15 طريقة للتغيير"، عمان: دار ابن حزم، 2006
7. الحناوي، محمد، السيد، إسماعيل، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
8. القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع: 2000م.
9. الكردي، أحمد (2010)، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة بحث منشور، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics>
10. اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2003م.

11. ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، 2003م.
12. رفاعي، ممدوح، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، القاهرة: جامعة عين شمس، 2006م.
13. عقيلي، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2001م.
14. كيلادا، جوزيف (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور سرور، دار المريخ: الرياض.
15. ملحم، سامي (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
16. مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، 2007/8/17
17. نجم، نجم عبود، "إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، السعودية: مركز البحوث، 2001م.
18. هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" 1995م.
19. عمادة التخطيط، موقع الجامعة الإسلامية www.iugaza.edu.
20. www.vb.arabsgate.com، 17/8/2007
21. www.khayma.com، 17/8/2007

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة 2010/11/10