مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات

المجلد 11 / العـدد: 01 جوان (2022)،
ص 136– 155

مدى اسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي
نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في الجامعات

The Reengineering Administrative Processes Contribution to Achieve the Quality of Higher Education
A proposed model for the Reengineering of Higher Education

لطيفة بوعلام[1]*، أوسرير منور [2]

[1] جامعة بومرداس (الجزائر)، boualemlatifa@yahoo.fr

[2] جامعة بومرداس (الجزائر)، ousseriranouar@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 20 /2022/02 تاريخ القبول: 22/05/ 2022 تاريخ النشر: 2022/06/01

ملخص: تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة *(Reengineering)* نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب أداء العمليات في مؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين على مواجهة التحديات والمنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة، تساعد من خلالها على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات، ويحاول الباحثين مناقشة كيفية تحسين جودة التعليم العالي كوسيلة للتأثير في مهارات الموارد البشرية، كأساس للمزايا التنافسية للدولة، وذلك باستخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث: هو أن إعادة هندسة التعليم الجامعي هو منهجية للتحليل والتصميم والتنفيذ وتشمل عدة خطوات ومراحل محددة مسبقا، فتطبيق أسلوب إعادة الهندسة بنجاح يؤدي إلى تحقيق نتائج التعلم المرغوبة مع تقليل التكلفة المالية ووقت الموظفين، وتحقيق جودة مخرجات التعليم من خلال توفير خبرات تعليمية غنية، تجعل الطالب أكثر انخراطا في المجتمع والسوق والحياة العامة، وأداء مهامه المطلوبة مستقبلا وممارسة مهنته أو تجارته أو مساعيه الأخرى.

كلمات مفتاحية: إعادة الهندسة، العمليات الإدارية، الجودة، التعليم العالي، المنافسة.

***تصنيف* JEL**: I23

* **المؤلف المرسل**

Abstract:

Business Process Reengineering is a new model that includes all the mechanisms of public and private sector organizations for improving their operating way, and it is helping to build leadership capacity to conduct challenges and competition by creating new visions and missions for companies, through which these organizations are able to propose and apply a new set of strategies, through the researcher's attempt to find the best way in which it enhance the quality of higher education as a means of influencing human resource skills, as a benchmark of the state's competitive advantages, through the use of the method of reengineering administrative processes.

Among the most important results reached through this research paper, is that the Reengineering Administrative Processes (RAP) in higher education is a methodology of analysis, design and implementation. It includes several pre-defined steps and stages. The successful implementation of the RAP leads to achieve the planned learning outcomes. Well-planned educational decisions that ensure economy in cost and time and attain high outputs, would allow reaching this end. In addition, this process ensures quality education outputs by providing rich educational experiences that make the student more involved in society, the market and public life, performing his required tasks in the future and practicing his profession, business or other adventures.

Keywords: Reengineering; administrative processes; quality higher education; competition.

Jel Classification Codes : I23

1.مقدمة

يرتبط التعليم العالي بالجودة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بصفة عامة والنمو الاقتصادي بصفة خاصة، من خلال إمداده بالكوادر والمؤهل البشري، وبناءً على ذلك فان تحديد المرتكزات الأساسية للجودة يحتل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات العاملة ومنها المؤسسات المعنية بالتعليم العالي.

فأهمية التعليم العالي تكمن في مخرجاته لكن ليس فقط من حيث الكم (عدد حاملين الشهادات الأبحاث)، بل نوعية هذه المخرجات (رأسمال بشري مؤهل، أبحاث تخدم المجتمع)، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بجودة التعليم العالي أي جودة مخرجاته والتي تعكس جودة العملية التعليمية.

فجودة التعليم العالي تعتبر من بين الموضوعات المطروحة عبر العالم، حيث وضعت الدول مخططات ونماذج لتقييمها، تحولت معايير الجودة في التعليم من معايير محلية تضعها الجهات المسؤولة عن التعليم في كل دولة، إلى معايير عالمية تضعها منظمات دولية متخصصة تشكل منطلقا وهدفا تسعى إليه مختلف المعاهد والكليات والجامعات، وأصبح معيار نجاح وتقدم أي جامعة أو مؤسسة تعليمية، يقاس بالمستوى العلمي والأكاديمي لخرجيها ومدى تسلحهم بمهارات تطبيقية تتلاءم ومتطلبات سوق العمل المعاصر.

لقد أحدث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي منذ بداية تسعينيات القرن الماضي أثارا ايجابية على أداء هذه المؤسسات، ولكن لوحظ أن إدارة الجودة الشاملة تحدث تحسنا عاما وبطيئة النتائج، ولا توصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات، مما ساعد على بروز اتجاهات إدارية من رحم إدارة الجودة الشاملة نفسها قادرة على إحداث تغييرات جذرية والانتقال من مرحلة حفظ الأخطاء إلى مرحلة منع وجود الأخطاء، وتحقيق توقعات العملاء، ومن هذه الاتجاهات إعادة الهندسة (**Reengineering**)

أصبحت الحاجة إلى إعادة الهندسة ضرورة لنجاح واستمرار المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص، لذا فإن إدخال إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لإعادة البناء الجذري والسريع للمؤسسات التعليمية سوف يؤدي بالضرورة إلى إصلاح الكثير من المشاكل، ويساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة: **كيف يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته؟**

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما هو مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هو واقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟
- كيف يساهم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي؟

فرضيات البحث:

- إن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في الجامعات يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.

- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات السوق وتحسين الخدمة.

أهداف البحث: يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي نذكرها فيما يلي:

- التعرف على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيقه؛
- توضيح مفاهيم الجودة وواقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛
- التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي؛
- وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

المنهج المتبع: للإجابة على اشكالية الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاستعانة بجملة من المراجع لوصف وإعطاء مفاهيم أساسية حول عناصر الموضوع، كما قمنا بتحليل نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية حتى نفهم كيفية ربطه بمؤسسات التعليم العالي وما ينتج عنه.

2. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها:

1.2 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعد إعادة الهندسة من المداخل الإدارية الحديثة وهي مفهوم حديث نسبيا نشأ عن جذور علوم الإدارة والحاسوب، ولقد وصفها العديد من المؤلفين بطرق مختلفة منها: الهندسة الإدارية، الهندرة، إعادة الهندسة، لقد أصبح هذا المفهوم مشهورا في أنظمة الأعمال، ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي، ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة تتطلب الهندرة التركيز على العمليات الإدارية بدلا من الوظيفة أو المهام الوظيفية، ويعود الفضل في انتشار هذا المدخل إلى مايكل هامر وجيمس شامبي وهما رواد إعادة الهندسة الإدارية.

لقد ظهر هذا المدخل في بداية التسعينيات من القرن الماضي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية قام كل من Hammer, Champy and Davenport بجمع بيانات ومعلومات على المنظمات التي قامت بإجراء تغييرات في عملياتها، ووجدوا أن هذه المنظمات والتي نجحت في عملية التغيير استخدمت مجموعة متشابهة من العمليات والأدوات وأطلقوا على هذه العمليات والأدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة (Case, 1999, p. 424).

وقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي **Reengineering Business**.

ولقد عرّفها مؤسسا الهندرة **Hammer and Champy** بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الجودة، الخدمة، والتكلفة، وسرعة انجاز العمل. (Hammer & Champy, 2003, p. 42)

وعرّفها **Hipkin** بأنها مجموعة من الأنشطة المهيكلة القابلة للقياس والتي تستخدم مجموعة ضرورية من الموارد لإنتاج نوع معين من السلع والخدمات لمجموعة معينة من العملاء. (Hipkin, 1997, p. 659)

ويعرّفها **Klein** بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المؤسسة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والانتاجية. (السكارنة، 2009، صفحة 149).

وقد أحدثت الهندرة طفرة كبيرة وحقيقية في عالم الإدارة بما حملته من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة مفتوحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والممارسات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم التي منها المؤسسات التعليمية.

وأهم ما يميز الهندرة عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير، أنها تمكن من إيجاد حلول جذرية للمشكلات من خلال رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن إعادة هندسة العمليات ساعدنا على الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل، وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (الطراونة، خاطر، و طويقات، 2011، صفحة 273).

وإعادة الهندسة ليست مجرد نظرية إدارية أو أسلوب أداء جديد في أداء العمل وإنما هي عبارة عن تحول يهدف إلى تقليص الدورة الزمنية المطلوبة لأداء العمل، تحسين العمل وإرضاء العملاء (توفيق، 2010، صفحة 64)، وبالتالي فإن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف يقود المنظمة إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، السرعة، جودة الخدمات والمنتجات وتخفيض التكلفة لا محال (الداوي، 2008، صفحة 3).

2.2 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية: وتتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية بالخصائص التالية: (وصفي، 2001، صفحة 95)

- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها.
- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركَّزية في عملية استخدامها.
- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرا ت التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

ويرى الباحثين من خلال ما تم عرضة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي أسلوب من أساليب إدارة الأداء الحديثة، وتقوم على إعادة التغيير الجذري وليس السطحي أو الظاهري للعمليات، أي إعادة البناء المؤسسي جذريا، وهي تعني التجديد والابتكار وليس التحسين والتعديل للوضع القائم، وذلك بالاعتماد على تطبيق الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة، مما يضمن تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات متلقي الخدمة ويخفض من التكلفة ويزيد من الجودة على النحو الذي يحسن الأداء والإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة.

3. الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

1.3 مفهوم الجودة في التعليم العالي (Education Quality):

تعرّف جودة التعليم العالي بأنها: " الحصول على منهج تعليمي كفئ في المؤسسات الجامعية تتمثل في خرجيها"، وتسهم جودة التعليم في خدمة المجتمع و ذلك من خلال تحسين مدخلات كل مؤسسة من تلك المؤسسات (طعمة ، 2013، صفحة 146).

و يمكن تعريفها أيضا على أنها " مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنهج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب و سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، إننا نعرف جيدا أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية و السياسات و النظم و المناهج و العمليات و البنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والابداع في ضمان تلبية المنتج العلمي للمتطلبات التي تهيء الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعا لبلوغه" (العبادي، الطائي، و الأسدي، 2008، صفحة 430).

فالجودة في التعليم العالي تتمثل في التطبيق الأمثل لأدوات التعليم لضمان الحصول على أعلى جودة ممكنة في المخرجات، أي تحقيق الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة لجميع عناصر العملية التعليمية ووظائفها من أجل الوصول إلى تعليم ذو كفاءة عالية والذي يحقق الجودة لمخرجات التعليم (زياد، 2011، صفحة 9)

ويختلف مفهوم الجودة أيضا باختلاف حاجات ومصالح الأطراف المستفيدة ذات الصلة سواء كانوا أساتذة، طلبة، عائلات، أرباب عمل، ومنه نستنتج أن الجودة في التعليم العالي هي ترجمة احتياجات وتوقعات هذه الأطراف إلى مواصفات محددة والالتزام بتطبيقها لتحقيق رضاهم.

يمكن القول أنّ جودة التعليم العالي هي قدرة الخدمة التعليمية إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق نقلة نوعية، من خلال تطبيق مجموعة من الاجراءات والانظمة التعليمية المختلفة، وذلك بغية ارضاء الطلبة في الجامعات وتزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة، واعدادهم في صورة خرجين قادرين على تحقيق أهدافهم وأهداف المجتمع ويصبحوا مطلوبين في سوق العمل.

2.3 جودة مخرجات التعليم العالي:

جودة مخرجات التعليم العالي هي الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع، والجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة وبين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقا لتوجهها وفلسفتها (Haksever & others, 2000, p. 7)

كما تعرف بأنها إدخال خصائص التعليم المرغوبة على نواتج العملية التعليمية من خلال معالجة مستندة على أعضاء هيئة التدريس الأكفاء الملمين بعلم أصول التدريس، ومناهج تعليمية متكاملة ومناسبة في ظل نظام حوكمة عادل ومنصف. (عمارَ، 2020، صفحة 114)

ومنه يمكن القول أنّ جودة مخرجات التعليم العالي هي نظام متكامل يركز على مختلف مخرجات العملية التعليمية والتي يمكن معالجتها عن طريق مدخلات مناسبة وهي أعضاء هيئة التدريس، والمناهج التعليمية.

2.3 مخرجات التعليم العالي:

يفهم من مخرجات التعليم العالي على أنه كل ما تنتجه عملية التعليم والتكوين من منتجات بحثية وعلمية، أي محصلة كل ما يجرى من نشاط علمي وبحثي، ويمكن تعريف مخرجات التعليم بأنها الناتج النهائي لعملية التعلم والذي يظهر على المتعلم وترغب المؤسسة أن تحققها، من خلال أنشطة تعليمية محددة ومعرّفة. (المصري، 2017، صفحة 8).

فمؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية تتسع أطرها وفقا لمتطلبات

البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعا وشمولية، والجدول الموالي يوضح أهم مخرجات العملية التعليمية في المؤسسات الجامعية (بن عودة، 2020، صفحة 61).

الجدول 1: مخرجات التعليم العالي.

عناصر مخرجات العملية التعليمية			
1	التبادل الثقافي	10	المشاريع العلمية
2	التأليف و الترجمة للكتب	11	العقود البحثية
3	البحث العلمي	12	الاستمارات العلمية
4	براءات الاختراع	13	المعارض الفنية و العلمية
5	الجوائز العلمية العربية و العالمية	14	البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع
6	المؤتمرات و الندوات خارج الجامعة	15	الترقيات العلمية
7	المنح البحثية و الدراسية	16	المستوى النوعي للخرجين
8	المؤتمرات و الندوات وورش العمل المنفذة داخل المؤسسة	17	نسبة الخرجين الحاصلين على العمل
9	اللجان العلمية لمؤسسات الدولة	18	سمعة الجامعة و رضا المستفيذ

المصدر: بن عودة مصطفى، 2020، ص 62.

يعتبر الخريجون من أهم أنواع المخرجات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى الارتقاء بجودتها، ويرتكز هذا النوع من المخرجات على المعرفة الأساسية والمعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة الخرجين، وتستند هذه المعرفة والمعلومات على بعدين هما التمكين والاستيعاب لحقائق عمل المنظمات ومؤسسات الأعمال الأساسية، والمعرفة المهنية ذات العلاقة بعمليات تلك المنظمات (الظالمي و و آخرون، 2012، صفحة 155)

4.3 واقع التعليم والجودة في الجامعات الجزائرية:

اهتمت الجزائر بقطاع التعليم العالي، سواء من حيث الكم أو النوع منذ استقلالها، وهذا من خلال الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي، حيث عرفت توسعا كبيرا في عدد الجامعات وزيادة المقاعد البيداغوجية من حيث الكم، أما من حيث النوع فلا تزال تقوم بمحاولات لكسبها ومجارات التغييرات العالمية من خلا تبنيها نظام **LMD** والذي يهدف الى مواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع

عالمي يدعوا إلى المنافسة في امتلاك المعرفة، كما جاء هذا الإصلاح لمعالجة الاختلال الذي يعاني منه النظام الكلاسيكي سواء على مستوى المرافق و تنظيم المؤسسات أو على المستوى البيداغوجي.

ولدعم مسار هذا الإصلاح، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في ماي 2008، الذي كان تحت عنوان "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل.م.د، والمؤتمر الدولي حول الجودة في التعليم العالي في جوان 2008 والذي كان تحت عنوان "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، وقد شارك فيه أساتذة جامعيين خبراء من البنك الدولي اليونيسكو، الاتحاد الأوروبي و الدول المغاربية، و لقد أوصى المؤتمران بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

ونتيجة لذلك انبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة الوصية بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي تاريخ 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بصدور القرار الوزاري رقم 167 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي (CIAQES):

La Commission d'implémentation D'un System Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur en Algérie.

وذلك بهدف دعم وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تطبيق أحسن الممارسات سواء على المستوى المؤسسي أو البرامجي.

على الرغم من إدراك السلطات الجزائرية لضرورة وحتمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي (CIAQES)، لم يرى ضمان الجودة النور في مؤسسات التعليم العالي إلى يومنا هذا، فالأمر يتعلق بتنفيذ مشروع ضخم للتغيير التنظيمي، فالأكيد أن تنفيذه سيصطدم بمجموعة من المعوقات منها ما هو متعلق بكيفية قيادته وإدارته وأخرى مرتبطة بمقاومات مختلفة فردية أو جماعية على السواء.

4. تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:

1.4 مفهوم إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي:

إن إدخال إعادة الهندسة لإعادة البناء الجذري والسريع لمؤسسات التعليم العالي، سوف يؤدى بالضرورة إلى إصلاح الكثير من منظومات العمل الأخرى وبذلك يحدث الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي متواكبا مع الإصلاح التعليمي.

وهي البدء من جديد أي من نقطة الصفر في إصلاح وترميم مختلف أنشطة المؤسسة الجامعية من تعليم وتكوين وبحث ومختلف جوانب التسيير المالي، البيداغوجي وتسيير الموارد البشرية، فهي الاجراءات

والنشاطات التي تعتمد آلية التقويم ولتحسين المستمر للمؤسسات والبرامج الجامعية التي تتضمن اجراءات التقييم، المراقبة وإعادة تصميم العمليات الإدارية (بن يوسف و عياش، 2021، صفحة 391).

وتطبيق الهندرة يتم تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم، مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم العالي.

لذلك كثرت الدعوات لإعادة هندسه التعليم العالي، فمثلاً دعت **Chun (1997)** إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودعا **القرشي والثبيتي** (**2003**) لإعادة هندسة الدراسات العليا، ودعا **Stahlke & Nyce** (**1996**) إلى إعادة هندسة عمليات التعليم والتعلم الجامعي، ودعا **Quaye** وزملاؤه (**2005**) إلى إعادة هندسة التعليم عن بعد، مما يعني أن الحاجة ملحة لإجراء تغيرات جذرية في التعليم العالي من جميع جوانبه الإدارية والفنية. (عبابنة، 2010، صفحة 5)

والهدف من استخدام استراتيجية إعادة الهندسة في التعليم العالي الحصول على النتائج التالية (عبابنة، 2010، صفحة 7):

- ضمان القدرة على المنافسة و القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة.
- تكوين هياكل تنظيمية تساند متطلبات التعلم في عصر تقانة المعلومات وتتيح الفرصة لعملية الإبداع والابتكار في مجال التدريس والتعلم.
- تحسين خدمة تقديم المواد والبرامج.
- تقليل التكاليف و زيادة الكفاية و الفاعلية.
- زيادة قدرة الجامعات على تبني ثقافة قطاع الأعمال ونظرياته في الإنتاج والإدارة.
- مساعدة الجامعات على الاندماج في الشبكات التنظيمية في عصر العولمة.
- المساعدة على إيجاد برامج تعليمية تتميز بالمرونة و التنوع.

2.4 أسباب هندرة التعليم الجامعي:

من بين أسباب تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات ما يلي (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010، صفحة 13):

- التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي حيث لم تحصل جامعة عربية واحدة على مكان في قائمة ترتيب 200 جامعة هي الأولى في العالم (الصادر حسب ترتيب QS لسنة 2020).

– تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.

– الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة في ظل ضغوط منافسة عالمية شرسة.

– عدم رضاء الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية.

– انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم بصفة عامة مثل ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم انتظام الطلاب في المدارس وانتشار ظواهر العنف والإرهاب والجرائم بين طلاب المدارس والجامعات.

– غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة لها التي تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر كل حسب قدراته وذكاءه مع تركهم لمسارات التعليم التقليدية التي قد تفقدهم مواهبهم وقدراتهم.

– تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل علوم والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وعلوم الفضاء وعلوم المواد..... إلخ، إلى جانب بعُدها عن الحياة اليومية للطالب.

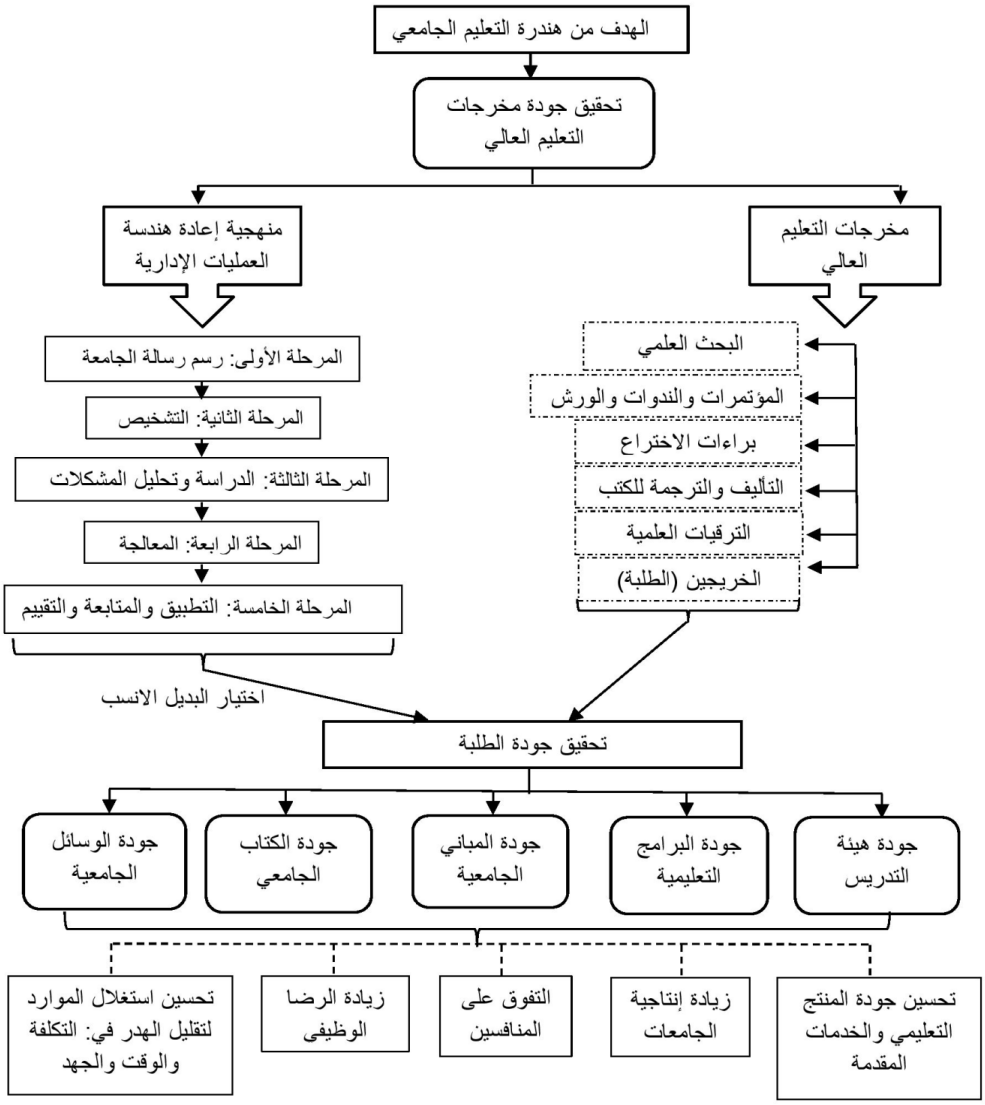
– تخلف برامج أعداد وتدريب المعلم عن مواكبة المستحدثات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.

– غياب المعايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

3.4 نموذج مقترح لضمان جودة التعليم العالي باستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي، عن طريق تطبيق منهجية إعادة الهندسة والتي تضم مراحل رئيسية وفي كل مرحلة نقوم بعدة خطوات ضرورية، وفيما يلي إيضاح للمراحل والخطوات الرئيسية للمنهج المقترح في الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج مقترح لهندرة التعليم الجامعي.



المصدر: من إعداد الباحثين.

4.4 دراسة تحليلية لنموذج هندرة التعليم الجامعي:

1.4.4 المرحلة الأولى: التصور ورسم رسالة الجامعة.

من الناحية الاستراتيجية فإن إدارة الجامعات على قناعة تامة ويقين بضرورة تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة للتغيير التنظيمي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها والحصول على مخرجات عالية الجودة والكفاءة، وعملية دمج لتقنية المعلومات في عملية اتخاذ القرار وتكوين بنى تكنولوجية قوية،

وتطوير هياكل تنظيمية تسمح لها بأداء خدماتها بأفضل طريقة ممكنة، ومن هنا يتضح لنا رسالة الجامعة التي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومنه تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

– تحقيق نقلة نوعية في عملية التّعليم تقوم على أساس جودة البرامج والإجراءات والأنظمة واللوائح والتوجيهات للارتقاء بمستوى الطلبة؛

– اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس؛

– الوقوف على المشكلات التّعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليليها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛

– الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التّعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة.

2.4.4 المرحلة الثانية: التشخيص.

1.2.4.4 تحديد العملية المرشحة:

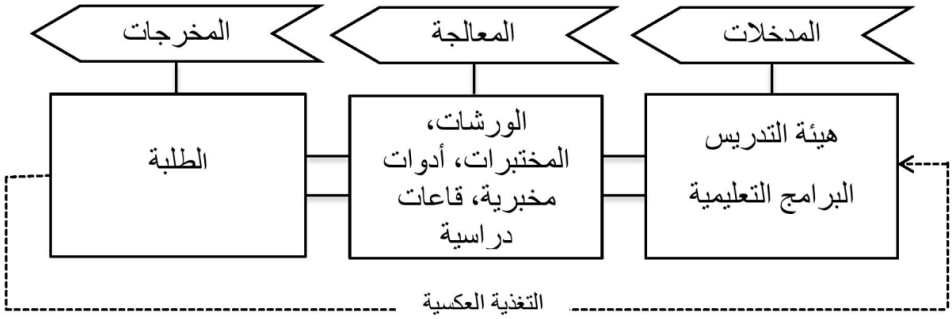
يهدف هذا البحث من خلال مشروع الهندرة في مؤسسات التعليم العالي إلى إحداث تغيير جذري ومحسوس في جودة مخرجاتها، وبما أن مخرجات التعليم العالي متعددة كما رأيناه سابقا، فيجب اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المختلفة لمخرجات التعليم العالي.

فتم تحديد العملية على أساس اختيار البديل الأنسب الذي يخدم أكبر عدد من المستفيدين: قطاع التعليم العالي، موظفين وهيئة تدريس، المجتمع والدولة ككل، يعتبر الطلبة أهم مخرجات التعليم العالي، وبالتالي سنسلط الضوء على محور الطلبة لأن فعالية التعليم تكمن في عملية تقييم الطلبة، فللنتائج أثر كبير على المستقبل المهني لهم، والمستقبل الاقتصادي للبلاد ككل.

2.2.4.4 تعريف العملية المرشحة:

تم اختيار العملية الموضحة في الشكل أدناه والتي تستهدف الطالب لان الطالب محور العملية التعليمية وأهم مخرجات التعليم العالي التي تسعى إلى تحقيق جودته ويتم في هذه الخطوة تحديد مدخلات ومخرجات العملية المرشحة وتعريفها والجهات التي تشترك فيها، وفيما يلي توضيح لمخطط العملية:

الشكل 2: تحديد العملية المرشحة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

تعريف مدخلات العملية المرشحة: تتمثل مدخلات العملية في هيئة التدريس والبرامج التعليمية.

– **هيئة التدريس**: يعتبر عضو هيئة التدريس؛ والذي يطلق عليه أيضا: الأستاذ الجامعي، المحاضر والأستاذ، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في باقي المؤسسات التعليمية الأخرى وهذا راجع إلى دوره الكبير في العملية التعليمية، فهيئة التدريس في التعليم العالي هي جميع الأشخاص المستخدمين في مؤسسات وبرامج التعليم العالي للقيام بالتدريس، البحث، الاضطلاع بأنشطة التعمق العلمي وتقديم خدمات تعليمية للطلاب أو المجتمع بصورة عامة.

– **البرامج التعليمية**: تتمثل في جميع المقررات والموضوعات والفصول في مختلف التخصصات المعرفية التي يكتسبها الطلبة، عن طريق الممارسات التعليمية والتطبيقية وطرق تدريسها.

المعالجة: تتمثل في الورشات، المختبرات، قاعات دراسية، حاسبات، أدوات مخبرية، أي جميع المستلزمات التعليمية للطالب.

تعريف مخرجات العملية: والتي تتمثل في الطالب، حيث يمثل الطلبة الهدف الأساسي من العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم، اتجاهاتهم وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه، سواء كان التعليم كاستهلاك، أي أنه يمثل حق الفرد في الحصول عليه، أو كان التعليم كاستثمار، من خلال الاستثمار في تكوين الطالب باعتباره رأسمال بشري.

فالمخرجات هي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية والنوعية.

3.4.4 المرحلة الثالثة: مرحلة الدراسة وتحديد المشكلات.

– تحديد متطلبات المشروع وفريق الهندرة: بعد تحديد العملية وتعريفها يتم الحصول على دعم الإدارة العليا، وتحديد المتطلبات الازمة لإنجاز المشروع، والطلب من الجهات المستفيدة تقديم رؤيتهم لتطوير العملية وتحسينها، كما يجب اختيار الفريق الذي يتولى هذا مشروع والذي تتوفر فيهم الكفاءة والمسؤولية والخبرة.

– تحديد المشكلات الناتجة عن العملية:

بالنسبة لنا تعتبر هذه أهم خطوة لأنه بموجبها يتم تشخيص المشكلات والتعرف على طبيعة هذه المشكلات والشكاوى من وجهات نظر متعددة، فتتم هذه المرحلة بعقد اجتماعات ولقاءات مع الطلبة والموظفين وذوي العلاقة، وبالتالي على فريق الهندرة توثيق المشكلات المطروحة على جميع الأصعدة من طرف كل الأطراف المعنية، ومن ثم يتم بموجبها تحديد نقاط القوة والضعف التي يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي جميع الأطراف.

وحسب رأي الباحثين في دراسة وتحديد المشكلة تنوه على أنه أي خلل في مدخلات العمليات سوف يؤثر في جودة المخرجات، وتتحدد المشكلة في كيفية تفاعل هذه العوامل مرتبطة مع بعضها البعض للتحكم في مخرجات العملية ألا وهو الطالب، ومدى حصوله على المعلومات والنجاح في الاختبارات والعوامل الأساسية لضمان جودته، حيث أن المشكلة تكمن في:

– عدم وجود أساتذة أكفاء مع توفير كل المستلزمات للطالب سوف يؤثر على المخرجات (الطالب).
– جودة الأستاذ مع وجود برنامج تعليمي وتدريسي غير جيد يؤثر في مخرجات العمليات (الطالب).
– وجود أستاذ جيد ولكن مدخل غير جيد (طالب) سوف يؤدي إلى عدم جودة المخرجات.
– عدم توفر المستلزمات التعليمية للطالب والمفردات الجيدة سوف تؤثر على المخرجات (الطالب).

4.4.4 المرحلة الرابعة: المعالجة وإعادة التصميم الجذري.

بعد التحليل الدقيق للعملية المرشحة، فإن التصميم الجذري لهذه العملية يستدعي ايجاد حلول للمشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة، وذلك بتضافر كل الجهود وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة، لمعالجة هذه المشكلات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

ومنه نستنتج أنه وللحصول على حلول للمشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة ولتحقيق الهدف من العملية المرشحة والهدف من البحث ككل ألا وهي جودة مخرجات التعليم العالي (الطالب)، لابد من تحقيق أولا جودة المدخلات مع توفر كل المستلزمات الضرورية للعملية.

1.4.4.4 تحقيق جودة المدخلات:

– جودة هيئة التدريس:

يحتل أعضاء هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميتها مهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة، بل وإننا لا نحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية إذ لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون، وهذا بالنظر إلى دوره الفعال خاصة اتجاه الطلبة من تدريس، تقييم، إرشاد، توجيه، إشراف على البحوث والرسائل والدراسات، وإعداد المواد التعليمية بالإضافة إلى دوره في وضع السياسات، الخطط والمشاركة أيضا في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة في الجامعة، بالإضافة إلى مختلف الأدوار التي يقوم بها اتجاه المجتمع.

وتم التأكيد من طرف الفريق القائم على الهندرة أو بالأحرى القائم على الجودة في مؤسسات التعليم العالي على أنه ولضمان جودة هيئة التدريس في تحقيق مختلف الأدوار المنوطة بها يجب إعادة تصميمها بالشكل الذي يتيح لنا تحديد جملة من المواصفات التي يجب أن تتوفر فيها:

– **التوازن النفسي:** إذا كان أعضاء هيئة التدريس يمارسون مهنتهم وهم تحت تأثير ضغوطات نفسية سيكون لها آثار سلبية على الطلاب، ومنه للحد من هذه المشكلة يجب:

– أن يخضع أعضاء هيئة التدريس إلى اختبارات نفسية تؤكد قدرته على استيعاب ضغوط التدريس التعليمية؛

– أن يكون لديه القدرة على ضبط النفس تحت تأثير إلحاح الطلبة على الفهم وتكرار طلباتهم؛

– أن نوفر لهم بيئة مناسبة التي يعيشون فيها كتوفر النظافة والمساحات الخضراء.

– **المهارات والمواصفات:** والتي تتمثل في:

– قدرات الإلقاء والعرض: يجب على عضو هيئة التدريس أن يكون على علم بفنون الإلقاء، كسلامة اللغة ووضوح الألفاظ الذي هو معيار لقبول أي عضو في هيئة التدريس.

– هضم المعلومات ونقل الأحاسيس: يجب على عضو هيئة التدريس أن يقدم المعلومات وينقلها عبر أحاسيسه بصورة تمن الطالب على هضمها.

– جودة البرامج التعليمية: هي خطة تعليمية ضرورية تعتمدها مؤسسة التعليم العالي للحصول على خرجين مؤهلين، والتي يجب أن تتصف بما يلي:

- ملاءمتها لاحتياجات الطالب وسوق العمل؛
- قدرتها بربط الطالب بالواقع والمحيط؛

- أن تكون مرنة بحيث لها القدرة على التجدد لمسايرة المستجدات والتغييرات البيئية وتطورات العصر؛
- تنوعها من حيث مصادر التعليم والتعلم مع تكامل الجانب النظري والتطبيقي.

2.4.4.4 تحقيق جودة المستلزمات التعليمية: تتمثل في المباني التعليمية ومختلف الوسائل والتجهيزات والكتب الجامعية.... إلخ.

- **جودة المباني التعليمية:** تتمثل المباني التعليمية وتجهيزاتها في القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، النوادي الطلابية، الحدائق وغيرها، وهي تعتبر من أهم عناصر المعالجة والتي تتمم التفاعل فيما بينها والتي تؤثر بدرجة كبيرة على التعليم ككل ومخرجاته.

- **جودة الوسائل:** تسمح التقنيات والأجهزة الحديثة بتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة للجميع، ويمكن إجمالها بمختلف أجهزة تكنولوجيا المعلومات والمعدات اللازمة لتشغيل نظام المعلومات والبرمجيات والاتصالات السلكية واللاسلكية التي تسمح بانتقال المعلومات إلى المستفيدين منها.

- **جودة الكتاب الجامعي:** ويقصد به جودة محتويات الكتاب وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرّفية المستمرة، فهو يساعد الطالب على توعية ذاته في دراسته وأبحاثه، كما يساهم في زيادة الوعي لديه ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع.

5.4.4 المرحلة الخامسة: مرحلة التطبيق والمتابعة والتصحيح.

بعد إعادة تصميم العملية الحالية وتحسينها، يقوم فريق الهندرة بإعداد ملخص العملية ويتم عرضها على إدارة الجامعة لأخذ التوقيع وإجراء التعديلات النهائية.

ومن ثم يبدأ الشروع في مرحلة التطبيق والمتابعة والتصحيح لمشروع الهندرة بالاعتماد على سيرورة العملية الإدارية وهي التخطيط، التنظيم، والرقابة وهذا كما نوضحه:

التخطيط: حيث يتم التخطيط لكيفية تطبيق العملية: كتحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل وتكلفته وجميع القدرات التمويلية للجامعة، دراسة الجوانب الكمية مثل عدد الطلبة، الأقسام والأساتذة، والجوانب الكيفية كفعالية البرامج والمحتوى العلمية وفعالية الكتب..... الخ.

التنظيم: يتم تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات، توزيع المهام بين الموظفين كل حسب تخصصه وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذ هذه العملية، لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المشروع.

الرقابة: تعرف الرقابة على أنها العملية التي يستطيع من خلالها صانعي القرار التأكد من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخططة لها، وتتم عملية رقابة الأداء الجامعي من خلال قياس الأداء ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها.

5. خاتمة:

وختاما نشير إلى أن نجاح عملية إعادة هندسة التعليم العالي مرهون أولا بوجود قيادات إدارية وأكاديمية عليا في هذه الجامعات تؤمن بضرورة التغيير وتدرك جيداً معنى وأهمية التطوير ومواكبة المستجدات في بيئة التعليم العالي، ودعم وتشجيع ورعاية المبدعين وصناع التغيير من أساتذة وطلاب الجامعات، وتمكينهم من نشر وتطبيق إبداعاتهم لتحقيق التطور والنهوض بجامعاتهم، فمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية من المشاريع المهمة التي يجب الوقوف عندها، وقد أعطت نتائج ايجابية على الرغم من كونها حديثة التطبيق.

ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

– إن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة؛

– إن إعادة هندسة التعليم الجامعي يساهم في تعزيز كل من فعالية وكفاءة الأنشطة التعليمية المختلفة، وتعزيز الأداء البشري لكل المتعلمين (الطلاب) وميسّري التعلم وهم أعضاء هيئة التدريس، من خلال تصميم وتنفيذ أنشطة التعلم التي تستند إلى المبادئ التعليمية الراسخة وقدرات التكنولوجيا الحديثة.

– إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية تضمنت مدخلات العمليات ومخرجاتها، وعند تطبيق مراحل وخطوات إعادة الهندسة بالشكل الصحيح كما جاء في النموذج المقترح يؤدي إلى تحقيق جودة مخرجات العمليات لا محال؛

– إن تطبيق إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات ومراحل محددة وموثقة.

ولإجراء المزيد من التحسينات في واقع التعليم العالي نوصي بما يلي:

– نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات للعاملين في الجامعات من إداريين وأكاديميين وطلبة لأداء أعمالهم المنوطة بهم بكفاءة وفعالية مما يحقق جودة التعليم العالي.

– بما أن إعادة هندسة العمليات تنشط في حقل تكنولوجيا المعلومات، لابد من العمل على زيادة الاعتماد عليها لدعم أسلوب إعادة الهندسة والتي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

– تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام مختلف التقنيات المتطورة من خلال نظام تدريس فعال لدعم متطلبات مشروع إعادة الهندسة، كما يجب على الجامعات مواكبة جميع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال تطوير العمل الإداري.

6. قائمة المراجع:

- *Haksever, Cengiz., & others. (2000). Service management and operations 2ns edition. new jersey, prentice-hall upper saddle river, USA.*
- *Hipkin, Ian. (1997). TQM and BPR: Beyond the Beyond Myth. Journal of management studies, 34(05), 659-675.*
- *Michael Hammer ،James Champy.(2003). Le reengineering - Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances. Edition Dunod, France.*
- *Peter ,Case. (1999), Remember Reengineering? The Rhetorical Appeal of A managerial Salvation Device. journal of management Studie, 36(04).*
- الشيخ الداوي، (2008)، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، الملتقى الوطني حول اصلاح النظام المصرفي أيام 11 و 12 مارس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة: https://manifest.univ-ouargla.dz.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010)، المنظومية و الهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم و التعلم، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: https://hrdiscussion.com
- أمال ياسين المجالي، (2012)، أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 08، المجلد (03).
- بلال خلف السكارنة، (2009)، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- حازم عبد الجبار زياد، (2011)، التعليم الالكتروني و متطلبات جودة تطبيقه مداخلة تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي أيام 10–12 ماي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- حسن ياسين طعمة، (2013)، دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن. الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 2، العدد (04).
- حكمت عايش المصري، (2017)، أثر تطبيق معايير التميز للتعليم التقني على جودة مخرجات التعليم العالي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الاستدامة و البيئة الابداعية في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، أيام 6 و 7 ديمبر 2017.

- حمامة عمار، (2020)، جودة الحياة الأكاديمية و علاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية و التربوية، المجلد2 العدد(ا06).
- خلف الله بن يوسف، و زبير عياش، (2021)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد7 العدد (01).
- صالح أحمد أمين عبابنة. (2010). أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي: إعادة الهندسة و ستة سيجما، من المؤتمر العربي حول التعليم ، العالي و سوق العمل: http://www.7ou.edu.ly
- عقيلي عمر وصفي، (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عمر إقبال توفيق، (2010)، إعادة هندسة أساليب المحاسبة الإدارية في ظل التطور في بيئة التصنيع، مجلة الجامعة الخليجية، المجلد 02 العدد (04).
- محسن الظالمي، و آخرون، (2012)، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات و بعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 34 العدد (90).
- محمد سليمان الطراونة، أيمن صبحي خاطر و مشهور صبحي طويقات، (2011)، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية و التعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، المجلد 1 العدد (24).
- مصطفى بن عودة، (2020)، نموذج مقترح لضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، المجلد 04 العدد (ا01).
- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي وأفنان عبد علي الأسدي، (2008)، إدارة التعليم العالي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر و التوزيع، الإصدار الأولى، عمان، الأردن.