

مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة
من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر

*The level of reengineering of human resources
management and administrative creativity among a
sample of employees of the Kasdi Merbah University of
Ouargla in Algeria*

د. بن مجاهد فاطمة الزهراء *

جامعة قاصدي مرباح ورقلة/ الجزائر

ط. د. دليل إيمان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة/ الجزائر

تاريخ الإرسال: 2021/07/13 تاريخ القبول: 2021/10/02.

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في جامعة ورقلة بالجزائر، أين تم الإعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، بحيث تم تطبيق مقياسين للدراسة على عينة شملت 40 موظف، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج تتمثل في وجود مستوى متوسط لهندرة إدارة الموارد البشرية وكذا مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الهندرة، إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، الموظف.

Abstract: The study aimed to reveal the reality of the reengineering of human resources management and administrative creativity at the University of Ouargla in Algeria, where the descriptive approach was relied upon as a method of study, so that two measures of the study were applied to a sample of 40 employees, and the study reached several results represented in the presence of an average level of resource management reengineering Humanity, as well as a high level of administrative creativity among the employees of the University of Ouargla.

Keywords: Engineering, human resource management, administrative creativity, employee.

مقدمة:

أصبح مجتمع المعرفة في وقتنا الحالي رهن النظام التعليمي الذي يؤهله، خاصة نظام التعليم العالي لما له من أهمية في جودة المخرجات المعرفية وبناء اللبنة الأساسية لمجتمع المعرفة المتمثلة في الطالب الجامعي، ويظهر هذا الدور الهام ليس فقط على المستوى البيداغوجي بل على المستوى الإداري أيضا، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من تفعيل إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة تلك الموجهة إلى العنصر البشري أي إعادة هندسة الموارد البشرية، فإذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة وبالتالي تعظيم قيمة الموارد البشرية، وباعتبار الجامعة مؤسسة معرفية تسعى أيضا إلى تطوير إدارة مواردها البشرية وتفعيل استخدامها لصالح أهدافها المعرفية وكذا فتح المجال لكل ما هو مبدع ومتميز داخل الإدارة، وعليه تحددت إشكاليات الدراسة كالتالي:

- ما هو مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر؟

- ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد مستوى متوسط لهندرة إدارة الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر.

- يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر.

أهمية الدراسة:

أما عن أهمية الدراسة الحالية فهي تظهر في إلقاء الضوء على أهمية تفعيل الهندرة بصفة عامة وهندرة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وكذا الاهتمام بالإبداع الإداري داخل مؤسسات التربية والتعليم بما فيها التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف واقع تفعيل هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، وتحديد مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، وكذا مستوى الإبداع الإداري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

هندرة إدارة الموارد البشرية:

وهي عملية إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل، بأبعائها الثلاثة البشري والتنظيمي والتكنولوجي، والمحددة في الدراسة الحالية بالدرجة التي يحصل عليها الموظف الإداري في كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون بجامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر للموسم الجامعي 2020/2019 على مقياس "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية" المكيف للباحثة رانيا جاسر علي أبو عوض.

الإبداع الإداري:

هو عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتميزة والمحدد في الدراسة الحالية بالدرجة التي يتحصل عليها الموظف الإداري في كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون بجامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر للموسم الجامعي 2020/2019 على مقياس "مستوى الإبداع الإداري" للباحث عنان أيوب الجعبري.

حدود الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة من 40 موظف وموظفة في الإدارة الجامعية لكلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون بجامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر للموسم الجامعي 2020/2019 حيث تم إجراء الدراسة خلال الأسبوعين الأخيرين من شهر نوفمبر، كما تحددت الدراسة بالأدوات المستخدمة وهما مقياس هندرة إدارة الموارد البشرية ومقياس الإبداع وكذا المعالجة الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss الطبعة 19.

هندرة إدارة الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي مؤسسة ومحدد أساسي لنجاحها لدى وجب الاهتمام به وتطويره وتعد إدارة هذا العنصر من أهم الإدارات الوظيفية داخل كل مؤسسة.

يعرف French إدارة الموارد البشرية على أنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة . (French, 1974 ,p3)

أما فليبو (Flippo) فيعرفها بأنها: تخطيط وتنظيم ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على أفراد، وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. (Flippo,1971,p 5)

من خلال التعاريف يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيمية موجهة للعنصر البشري من أجل توظيفه بأكمل وجه داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ونجد أن المؤسسات حديثا أصبحت تسعى إلى تبني تطبيق أسلوب إداري جديد يسمى بالهندرة، وتجدر الإشارة إلى أن الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي ترجمة ل Business Reengineering والتي تعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم(هامر، شامبي 1995، ص103-104).

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية عام 1995 على يد مايكل هامر في مقالاته التي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review عام 1995، ثم انتشر هذا المفهوم بطريقة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال والقطاع الحكومي. (Gray Boom, 1995,p1).

ونجد أن التعاريف الأخرى لم تتعد كثيرا عن التعريف الذي وضعه هامر حيث عرفها الشبلي والشنور بأنها: مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمة بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية، وذلك من أجل تخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الإنجاز وسعة تخزينية أقل(الشبلي ونسور، 2009، ص456).

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الهندرة هي عملية إدارية منهجية تقوم على إعادة هيكلة بناء وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق التطوير وهي تتكون من ثلاثة أبعاد البعد البشري والبعد التنظيمي والبعد التكنولوجي.

وفيما يخص هندرة إدارة الموارد البشرية فينظر إليها على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل (إسماعيل، 2008).

ويعرف البعض أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية (الخشروم، 2008).

تعريف الإبداع الإداري:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية ولعلمية واختلاف المرجعية، ويرى كل من yung&chen (2010) أن الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة" (yung&chen، 2010، ص 881).

كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع على أنه: "عملية تتناول أفكارا جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية" (رفعت عبد الحليم، 2005، ص3).

أما من وجهة نظر درويش (2006) فالإبداع هو: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفك القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (درويش، مروان جمعة، 2006).

ومن هذه التعاريف يتبين أن الإبداع الإداري أنه عملية يقوم بها الفرد تظهر على شكل استجابة مميزة ومختلفة بشكل جيد.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث في التراث النظري حول الموضوع قمنا بجمع بعض الدراسات السابقة منها:

دراسة **Ahmed, Francis & Zairi (2007)** بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية: عوامل النجاح الحرجة في التعليم العالي: هدفت الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي في ماليزيا، وسعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة والرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم في التخطيط لبرامجها وكذا تنفيذها بنجاح، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي: العمل الجماعي إدارة التغيير الفعالة نظام إدارة الجودة والمكافآت المجزية للعاملين، نظم تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشاريع الفعالة خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

دراسة **الدجني (2010)** بعنوان: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة في الجامعة الإسلامية بفلسطين، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من بينها أهمية وحاجة الجامعات كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة الهندسة، العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

دراسة بعنوان **Mc Adam & Donaghy (1999)** بعنوان: إعادة هندسة عمليات الأعمال في القطاع العام دراسة إدراك الموظفين وعوامل النجاح الحاسمة، هدفت الدراسة إلى البحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة، وذلك لتطبيق ناجح للهندرة في القطاع العام.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق الهندرة في القطاع العام شملت تمكين العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار وكذا التقليل من مخاوف تقليص عدد الموظفين.

دراسة **Chieh & tenant (2015)** بعنوان : تطبيق هندرة العمليات الإدارية في المملكة المتحدة، هدفت الدراسة الى تعريف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة وكذا الاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز، ومن بين هذه

الحواجز التي توصلت اليها الدراسة هي استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد الحلول والتي لا تحقق الأهداف، خاصة المتعلقة بمشكلات بالأفراد.

دراسة عواد أبو جامع، أحمد عواد(2009) بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية. مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يلي: أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في التربية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردني، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " المؤهل التربوي، في مجال الإدارة المدرسية، " في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل امتلاكا إدراكا للثقافة المؤسسية وأكثر، دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير " المركز الوظيفي " أكثر للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى"، عموما دلت النتائج كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

الجانب التطبيقي

المنهج المتبع في الدراسة:

بما أنه الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين هندرة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري لدى عينة من الموظفين الإداريين بالجامعة، فإننا اتبعنا المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة بمجموع الموظفين الإداريين في كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عدد من الموظفين الإداريين في كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون، والذين تم اختيارهم بالطريقة العرضية، ووصل عددهم إلى 40 موظف وموظفة.

أدوات القياس:

في ضوء عدد من الدراسات السابقة والاطلاع على ما هو متاح من مقاييس في موضوع هندرة الموارد البشرية والابداع الإداري، وبناء على مشكلة الدراسة الحالية تم اختيار المقياس الأول والمصمم من طرف الباحثة رانيا جاسر علي أبو عوض(2015) في البيئة العربية، والمقياس الثاني من تصميم الباحث عنان الجعبري (2009).

وصف مقياس هندرة إدارة الموارد البشرية:

تم إعداد استبانة حول واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية، حيث تتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية والقسم الثاني هو عبارة عن 49 فقرة موجبة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد والمتمثلة في ثلاثة أقسام:

-القسم الأول: البعد البشري وتحدد ب 21 فقرة

-القسم الثاني: البعد التنظيمي وتحدد ب 13 فقرة

-القسم الثالث: البعد التكنولوجي وتحدد ب 15 فقرة

أما عن بدائل الأجوبة فتمثلت بالتقييم من 01 إلى 10 وكلما اقترب الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة، وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

وصف مقياس الإبداع الإداري:

تم إعداد استبانة حول مستويات الابداع الإداري، حيث تتكون الاستمارة من 11 فقرة موجبة وخمسة بدائل للأجوبة تتدرج بين (موافق- موافق بشدة- محايد- معارض- معارض بشدة).

الأساليب الإحصائية:

تم استعمال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

بعد القيام بجمع المعلومات وبيانات أفراد العينة عن طريق أدوات القياس، نعرض النتائج المتحصل عليها طبقاً للفروض الموضوعية.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

أبعاد هندرة إدارة الموارد البشرية	البعد البشري	البعد التنظيمي	البعد التكنولوجي	الاستجابة العامة
النسب المئوية	46.94%	54.73%	53.03%	51.56%

الجدول رقم 01 : نسبة هندرة إدارة الموارد البشرية لدى أفراد عينة الموظفين

يشير الجدول رقم 01 إلى أن نسبة استجابة أفراد العينة كانت فوق المتوسطة على البعد التنظيمي والتكنولوجي، على اختلاف نسبة استجابة أفراد العينة على البعد البشري حيث كانت أقل من المتوسط، بينما كانت الاستجابة العامة متوسطة بنسبة 51.56%.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

بدائل الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النسب المئوية	65.45%	21.59%	8.41%	3.41%	0.45%

الجدول رقم 02: نسبة الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الموظفين

تشير نتائج الجدول رقم 02 إلى أن أكبر نسبة استجابة كانت على الاختيار " موافق بشدة " بنسبة 65.45 % في كل البنود، وتدرجت النسب بشكل تنازلي وصولاً إلى أقل استجابة على الاختيار "معارض بشدة " بنسبة 0.45 % .

بالإضافة إلى نتائج الفرضية الأولى يتبين لنا أن نتائج هندرة إدارة الموارد البشرية كانت فوق المتوسطة وبالمقابل فإن نتائج الإبداع الإداري كانت مرتفعة لدى نفس العينة، ومن خلال هذه النتائج نقول أنه توجد علاقة طردية بين هندرة إدارة الموارد البشرية ومستويات الإبداع الإداري.

تفسير ومناقشة النتائج:

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الأولى على وجود مستوى متوسط لهندرة إدارة الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، ويمكن تفسير هذه النسبة المتوسطة في - حدود الدراسة - إلى أن هذه المؤسسة الجامعية لا تطبق عملية هندرة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بين جميع الموظفين ولا تعتمد بشكل ممنهج ومنظم ومقصود في برامجها الإدارية، وهذا ما تبينه دراسة دراسة الدجني (2010) حيث تبين في نتائجها أن عمليات الهندرة لا تعطي نتيجة عندما لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

وبالعودة إلى النتائج نجد أن نسبة الإجابات العالية على البعد البشري وصلت إلى نسبة 46.94% فقط وهي نسبة أقل من المتوسط، ويمكن تفسير ذلك بنقص الرابط الموجود بين الإدارة العليا والموظفين وهذا ما تظهره دراسة دراسة Chieh & tenant (2015) التي بحثت عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز، ومن بين هذه الحواجز التي توصلت إليها الدراسة هي استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد الحلول والتي لا تحقق الأهداف، خاصة المتعلقة بمشكلات بالأفراد.

أما عن البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي فقد كانت النتائج متوسطة بالنسب 54.73% و 53.03% على التوالي، وقد نفسر ذلك إلى أن الإدارة في الوقت الحالي تولي اهتماما أكبر بالجانب التنظيمي والتكنولوجي لمواكبة التطورات الحالية في المجال المعلوماتي، وهذا ما توافق عليه دراسة دراسة Ahmed, Francis & Zairi (2007) التي هدفت إلى فحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي في ماليزيا، وسعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة والرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم في التخطيط لبرامجها وكذا تنفيذها بنجاح، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح واستعمال نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة المشاريع الفعالة وخفض البيروقراطية.

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تشير نتائج الفرضية الثانية على أن أفراد عينة الدراسة تحصلوا على مستويات مرتفعة على مقياس الإبداع الإداري بنسبة 65.45% وبالمقابل كانت

نتائج هندرة إدارة الموارد البشرية فوق المتوسطة لدى نفس العينة ومن خلال هذه النتائج نقول أنه توجد علاقة طردية بين هندرة إدارة الموارد البشرية ومستويات الإبداع الإداري، ويمكن تفسير هذه النتيجة على مدى الترابط والتكامل بين هاذين المتغيرين خاصة وأن عملية الهندرة تقوم على الإبداع من أجل تحقيق أهدافها التطورية، ونجد بعض الدراسات تبين العلاقة بين الإبداع الإداري والجانب التنظيمي الذي يعتبر بعد هام من أبعاد عملية الهندرة، مثال على ذلك دراسة عواد أبو جامع، أحمد عواد(2009) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بالمؤسسة التربوية الأردنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في التربية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة وعلى العموم دلت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

خاتمة:

من خلال الدراسة الحالية والنتائج المتحصل عليها يمكننا وضع بعض التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل هندرة إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي وكذا الكشف والاستفادة من الإبداع الإداري لدى موظفيها كالتالي:

-إقناع الإدارة العليا بالجامعة بالتغيير وأهمية عملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم بإقناع الموظفين بهذه العملية.

-مشاركة الموظفين في عملية التخطيط والمساهمة في وضع رؤية للمؤسسة ورسالتها وصياغة أهدافها من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر.

-القيام بدورات تكوينية للموظفين داخل الإدارة الجامعية حول موضوع الهندرة، من أجل إلقاء الضوء على أهمية هذا الموضوع والتعريف به.

-فتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم وأفكارهم خاصة الإبداعية منها وتطبيقها على أرض الواقع.

-تسليط الضوء على مساهمات الإدارة الجامعية في مجتمع المعرفة وتممينها، باعتبارها تابعة لمنظومة التعليم العالي ولها إسهامات في عالم المعرفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

قائمة المراجع:

1. درويش، مروان جمعة(2006)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. "بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل). فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
2. الشبلي، هيثم والنسور(2009)، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. عمار بوشناف(2002)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
4. الفاعوري، رفعت عبد الحلیم(2005)، إدارة الابداع التنظيمي المنظمة للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
5. Flippo, EB(1971), Principles of personnel Management, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York
6. French, W(1974), The Personnel management process: Human resources Admnsitration, Third Edition, Houghton Miglin Co. Boston.
7. Gray Boom(1995), the institution of electrical engineer,99, IEE, Londone.
8. Yong, T. T., & Chen, H. C(2010), Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity, African journal of Business Management, Taiwan .