وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf-M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales etdes Sciences de Gestion
Départementdesciences degestion

العنـــوان:

أثر إعادة هندسة منظومة التعليم العالي على تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجزائر
-دراسة ميدانية جامعة المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

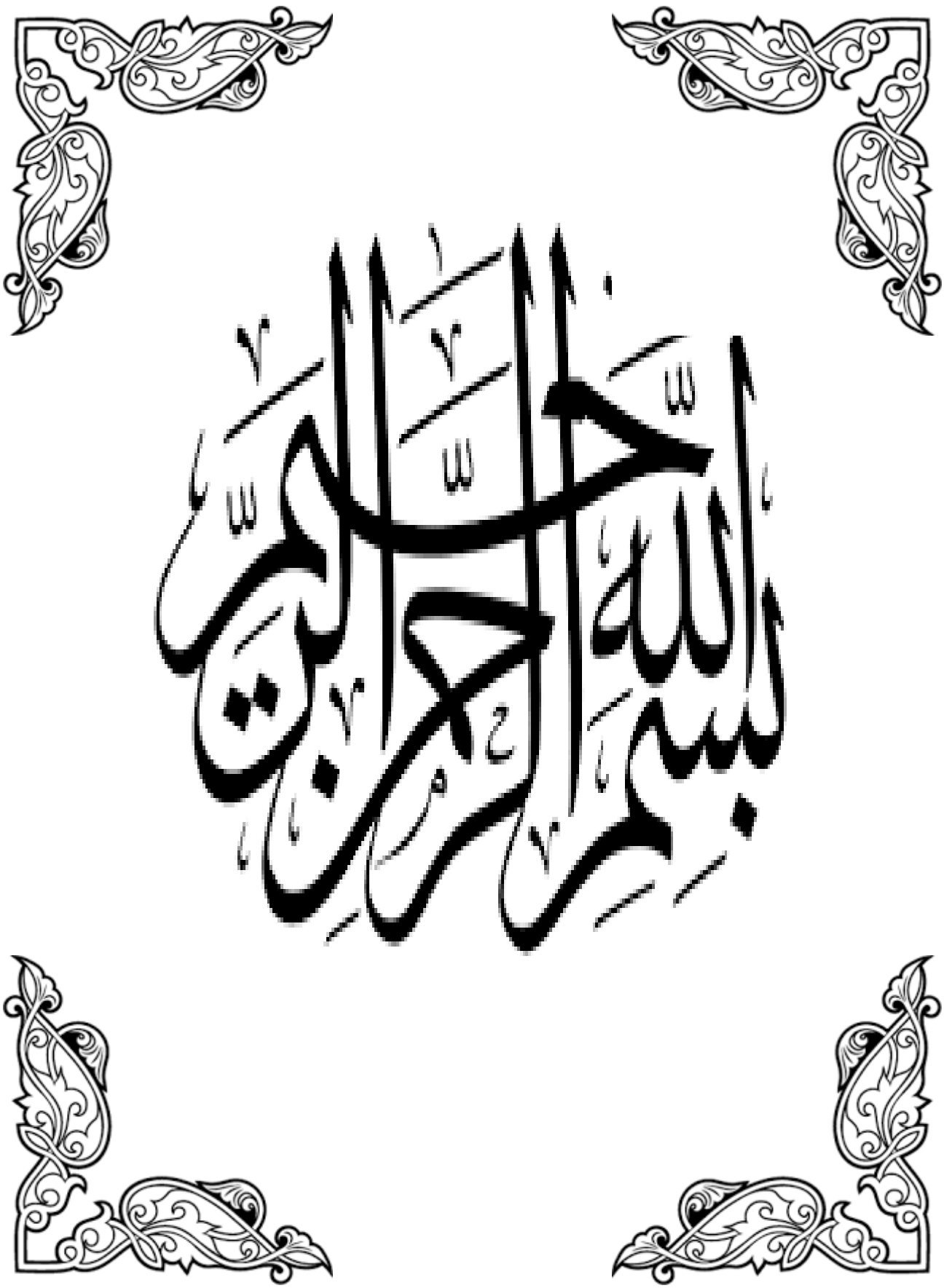
إعداد الطالبة:
قطاي نور الهدى

إشراف الأستاذ:
قاسمي كمال

تاريخ المناقشة: 24 / 05 / 2016

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قاسمي كمال	دكتور	المسيلة	مشرف
ميمون الطاهر	أستاذ مساعد	المسيلة	مناقش
عطا الله ياسين	أستاذ مساعد	المسيلة	رئيسا مناقشة

السنة الجامعية 2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	ص
01	مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية	31
02	تصنيف درجة الملموسة لخدمات المنتج و المستهلك	63
03	مقياس ليكرت	100
04	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	101
05	قيمة معامل Cronbach's Alpha	102
06	اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)	102
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	103
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	104
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	105
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقدمية العمل	106
11	أهمية إعادة الهندسة ومستوىTوقيم المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطات	109
12	جودة الخدمة التعليمية ومستوىTوقيم المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطات	111

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم		ص
01	عناصر برنامج إعادة الهندسة الإدارية و المفاهيم المرتبطة بها	29
02	مراحل إعادة الهندسة (الهندرة)	39
03	أهداف الجودة	58
04	مثلث الخدمة	62
05	زهرة الخدمة	65
06	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف	90
07	كليات و معاهد و أقسام جامعة محمد بوضياف	97
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	104
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	105
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	106
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	107

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	–
فهرس المحتويات	–
فهرس الجداول	–
فهرس الأشكال	–
مقدمة عامة	أ–هـ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة	–
تمهيد	21
المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة	22
المطلب الأول: نشأة ومفهوم ودوافع التحول نحو مدخل إعادة الهندسة	22
المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإعادة الهندسة	27
المطلب الثالث: المقارنة بين مدخل إعادة هندسة نظام العمل ومداخل التغيير الأخرى	30
المطلب الرابع: مستويات إعادة الهندسة	31
المبحث الثاني: خصوصيات إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها.	33
المطلب الأول: أهمية وأهداف إعادة الهندسة	33
المطلب الثاني: مبادئ إعادة الهندسة	35
المطلب الثالث: خصائص الهندسة الإدارية ومتطلباتها	36
المطلب الرابع: مراحل إعادة الهندسة	38
المبحث الثالث: متطلبات نجاح تطبيق إعادة الهندسة	44
المطلب الأول: التقنيات التي تستخدم في إعادة الهندسة	44
المطلب الثاني: عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية	45
المطلب الثالث: عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية	46
المطلب الرابع: نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الجديد	47
خلاصة	49
الفصل الثاني: مدخل لجودة الخدمة التعليمية	–
تمهيد	51
المبحث الأول: ماهية الجودة	52

المطلب الأول: نشأة وتطور الجودة	52
المطلب الثاني: تعريف وأهمية وأهداف الجودة	54
المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الجودة	58
المبحث الثاني: ماهية الخدمة	60
المطلب الأول: الخدمة وخصائصها	60
المطلب الثاني: مستويات الخدمة	64
المطلب الثالث: أهمية الخدمات، دورة حياتها	68
المبحث الثالث: جودة الخدمة التعليمية	71
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة التعليمية والمبادئ التي ترتكز عليها	71
المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة التعليمية	73
المطلب الثالث: آليات تحقيق الجودة في الخدمة التعليمية	76
المبحث الرابع: إعادة هندسة منظومة التعليم العالي	77
المطلب الأول: هندرة التعليم وخصائصها ومبادئها	77
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الهندرة في المؤسسات التعليمية	79
المطلب الثالث: إعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخطوات تطبيقها	80
خلاصة	85
الفصل الثالث: العلاقة بين تطبيق إعادة الهندسة ومستوى جودة التعليم في ميدان الدراسة	–
تمهيد	87
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	88
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	88
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	98
المبحث الثاني: منهج الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة بها	99
المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة	99
المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية	103
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية	107
المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان. تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية	107
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	112

خلاصة	116
الخاتمة	118
قائمة المراجع	121
الملاحق	126

المقدمة

مقدمة

في عصر العولمة واقتصاديات السوق القائمة على التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة والمنافسة القوية وقصر عمر السلع والخدمات في الأسواق، نتيجة التطور والابتكار المستمرين وصعوبة إرضاء عميل اليوم الذي أصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الدعاية والاتصال نتيجة الثورة التكنولوجية، مع وجود الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة في جميع الأعمال والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم، الذي انعكست آثاره بشكل واضح على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة مما أدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى جودة المنتجات وقلة الكلفة نتيجة تحسين أداء المؤسسات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب والممارسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة.

وفي ضوء المعطيات السابق ذكرها ينبغي ممارسة هذه التحولات الكبيرة التي تحدث من حولنا، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة في جميع مؤسساتنا وشركاتنا وهيئاتنا، حتى يتم تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية وبالسعر المنافس والسرعة المناسبة من أجل إرضاء العميل والاستمرار والبقاء في سوق مفتوحة معولمة.

وللوصول إلى ما سبق ذكره، يمكن للمؤسسات والشركات والهيئات أن تتبنى مقاربة أو أسلوب إعادة الهندسة الإدارية، التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة في المؤسسات والشركات والهيئات.

أولا: تحديد وصياغة الإشكالية.

احتلت الجزائر المرتبة مراتب متأخرة في السنوات الأخيرة حيث مؤشر جودة التعليم، وهي بذلك تعد من بين الدول الأسوأ عالميا، مما يستدعي ضرورة اللجوء إلى أحد المداخل الإدارية التي تقوم أساسا على التغيير الجذري والجوهري لتطوير مؤسساتنا التعليمية.

وبناء على هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إعادة هندسة منظومة التعليم العالي على تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجزائر؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح تساؤلات فرعية:

1- هل هناك مستوى تبني مقبول لإعادة الهندسة في جامعة محمد بوضياف؟

2- هل هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة التعليمية في جامعة محمد بوضياف؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوى الجودة في جامعة محمد بوضياف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1.الفرضية العامة

هناك مستوى تأثير مقبول لإعادة هندسة منظومة التعليم العالي على تحسين جودة الخدمة التعليمية.

2.الفرضيات الفرعية

-هناك مستوى تبني مقبول لإعادة الهندسة في جامعة محمد بوضياف.

-هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة التعليمية لجامعة محمد بوضياف.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوى الجودة في جامعة محمد بوضياف.

ثالثا: أهداف الدراسة

1.توصيف وتقويم الممارسات الفعلية للهندرة الإدارية وكيفية تحسينها لجودة الخدمة التعليمية في منظومة التعليم العالي.

2.معرفة مدى التأثير الفعلي لإعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في منظومة التعليم العالي .

3.تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لأساليب إعادة الهندسة التي تعمل كذلك على تحسين جودة الخدمة التعليمية.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1.بيان مدى أهمية مفاهيم إعادة الهندسة بصورة نظرية.

2.الكشف عن مدى تطبيق منظومة التعليم العالي لمفهوم إعادة الهندسة.

3.إظهار مدى تأثير الهندرة على تحسين جودة التعليم.

خامسا: أسباب اختيار البحث

ترجع أسباب اختيار الموضوع بسبب ذاتي وسبب موضوعي كالآتي:

-السبب الذاتي: يتمثل في سببين هما:

1.الإهتمام الذاتي بالموضوع.

2.مدى قناعتنا بالأهمية القصوى لتأثير الهندرة على تحسين جودة التعليم.

-السبب الموضوعي: يتمثل في بعض الأسباب هي:

1.التدهور الحادث في مستوى مؤسسات التعليم العالي.

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

3.عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.

4.عدم رضى الطلاب والمجتمع على الخدمة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.

5.تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة المتغيرات العلمية والتكنولوجية إلى جانب بعدها عن الحياة اليومية للطالب.

سادسا: حدود الدراسة

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة والعمل على تعميمها في ضوء المحددات التالية:

1.تقتصر هذه الدراسة على فئة الإداريين والأساتذة.

2.تقتصر هذه الدراسة في شقها الميداني على جامعة محمد بوضياف.

سابعا: منهج البحث

حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الموضوع والإلمام به و لو بجزء قليل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة لتناسبه مع طبيعة الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة في هذا الموضوع نكاد تكون غائبة، لكن توجد مجموعة من الدراسات تناولت تحليل الجانب الأول وربطه بمتغير آخر، ونفس الشيء بالنسبة للجانب الثاني من الموضوع، وفيما يلي ذكرنا بعض الدراسات السابقة:

1.دراسة قام بها إياد علي الدجني تحت عنوان "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، وكانت هذه الدراسة بهدف تبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة للتعرف على واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى.

وكان من نتائج الدراسة:

-وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

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

2.دراسة الكساسبة تحت عنوان "دور تكنلوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة اتصالات وتكنلوجيا المعلومات في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 63% من الشركات قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها و28,3% من الشركات تخطط لإعادة هندسة عملياتها جميعها أو بعضها.

-إن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

3.دراسة المالكي تحت عنوان "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، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

-وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير.

4.دراسة قام بها مازن جهاد إسماعيل الشوبكي تحت عنوان "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $d\leq 0.04$ بين نظم القرار وإعادة الهندسة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين متغيري إعادة الهندسة وجودة الخدمة التعليمية.

تاسعا: تقسيمات البحث

يتكون بحثنا من مقدمة عامة وفصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل ميداني، وخاتمة عامة، سنتناول في مقدمة البحث إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع، ومحددات الدراسة والمنهج المتبع بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

وتطرقنا من خلال الفصل الأول إلى الإطار النظري لإعادة الهندسة، أما في الفصل الثاني فقد ركزنا على المفاهيم الأساسية لجودة الخدمة التعليمية ومدى تأثير إعادة الهندسة على جودة الخدمة التعليمية، أما في الفصل الثالث فتم تخصيصه للعلاقة بين تطبيق إعادة الهندسة ومستوى جودة التعليم في ميدان الدراسة، لنختم البحث بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، اقتراحاتها وتوصياتها وآفاق البحث.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لإعادة الهندسة

تمهيد

ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية في بداية التسعينات، في كتاب بعنوان هندرة المنظمات للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تسامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل، وهوما تسعى إليه إعادة الهندسة الإدارية، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا، وبالتالي وصول المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لطاقاتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى الإلمام ولو بجزء قليل عن الموضوع، حيث سيتم التعرض إلى ماهية إعادة الهندسة من خلال المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى كل من أهمية إعادة الهندسة وأهدافها ومبادئها وخصائصها وكذلك مراحلها، أما المبحث الثالث فسنتطرق فيه إلى التقنيات التي تستخدم في إعادة الهندسة وعوامل نجاحها وعوامل فشلها وكذلك نتائجها.

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية إحدى المقاربات التي لها الأثر البالغ في إنجاز العملية التغييرية بالمؤسسة وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية آدائها لنشاطاتها المختلفة، بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم ودوافع التحول نحو مدخل إعادة الهندسة

أولا: نشأة وتطور الهندرة

لاشك أن الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة تعد من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي، حيث استعانت بها المنظمات لتحسين آدائها والرفع من ميزتها التنافسية وتقديم أجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها، وقد ظهر هذا المدخل الإداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" مفهوم إدارة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة "، هذا الكتاب أحدث ثورة في علم وعالم الإدارة، لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات في عالم اليوم.

إذن يعد "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع لهما الفضل في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحوثهما وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات، لكن البحوث والدراسات التي اهتمت بهذا المجال وردت تحت العديد من المسميات، مثلا الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، الهندرسة، واختلفت كذلك حتى الترجمات.

ثانيا: تعريف إعادة الهندسة Reengineering

يعرف (krajewski)الهندرة(*) بأنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية، وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدى بها الأعمال باستمرار، بحيث تبدأ العمليات من الصفر وباستخدام قيادة إدارية حازمة وتكنولوجية حديثة.

كما تعرف كذلك بأنها البداية من الصفر وليس الإصلاح الوضع الراهن والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية، ومن وسائل وإجراءات التشغيل التي نستخدمها حاليا وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات، ويلخص علي محمد عبد الوهاب تعريف الهندرة في النقاط التالية:

- البدء من جديد ... من نقطة الصفر؛
- التفكير بصورة جديدة، أو إعادة التفكير بشكل أساسي؛
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا؛
- التخلص من الطرق التقليدية نهائيا؛
- إتباع طرق جديدة مختلفة[1].

وقد عرف ديسلر 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[2]".

يتضمن مصطلح إعادة الهندسة أربعة مصطلحات يمكن إلقاء الضوء على كل منها بإيجاز فيما يلي:

1- أساسي fundamental:

عندما يتم تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل، فإنه يتم طرح السؤالين التاليين:

- لماذا نقوم بهذا العمل؟
- لهذا نتبع أسلوبا معينا في أدائه؟

وطرح هذين السؤالين الأساسيين يدفع المسئولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت أنها في كثير من أحيان مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن، حيث غالبا ما يتضح وجود أخطاء في طريقة أداء العمل وبالتالي يتم تجاهل ما هو قائم والتركيز على ما ينبغي أن يكون.

[1]- نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة، من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 318 - 319.

[2]- إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 323.

(*) تركيب من كلمتين هندسة وإدارة.

2- جذري Radical:

اشتقت كلمة radical من كلمة radix اللاتينية، ومعناه الجذور، حيث يكون إعادة التغيير من الجذور وليس مجرد إجراء تغييرات سطحية أو تعديلات ظاهرية للوضع القديم، وبالتالي فإن الأمر يتطلب ضرورة التخلص من القديم تماما، حيث يعني ذلك التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة مستحدثة ومستحقة لأداء العمل.

وفي ضوء ذلك فإن إعادة هندسة نظم العمل يعني إعادة خلق العمل reinvention من خلال التجديد والابتكار، وليس من خلال التحسين أو التطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

3- فائق Dramatic:

لا تتعلق إعادة هندسة نظم العمل بالتحسينات النسبية المضطرة والشكلية، وإنما تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء وأن هذه الطفرات تتطلب نسف والاستغناء عن الطرق القديمة، وإحلال بدلا منها الجديد المبتكر.

4- العمليات Process:

على رغم من أن هذا المصطلح يعد من أهم المصطلحات في تعريف إعادة الهندسة نظم العمل، إلا أنه يعد أيضا من أصعب المصطلحات المستخدمة في هذا الصدد، ويقصد بمصطلح العمليات "مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء "، وبالتالي فإن تسليم المنتجات ذات القيمة للعملاء هوما تقوم به العملية[1].

ثالثا: دوافع التحول نحو مدخل إعادة الهندسة

إن مبادئ الفكر الإداري الحديث والتي تأسست خلال القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على يد الكثيرين من الرواد، وعلى رأسهم آدم سميث، وفردريك تايلور، هنري فايول، وغيرهم من الرواد في الفكر الإداري، إن هذه المبادئ كانت تناسب حقبة من الزمان انقضت، هذه الحقبة من الزمان كانت تتفق فيها هذه المبادئ مع المتغيرات التي حكمت هذه الحقبة.

كما أن المتغيرات التي حكمت سيادة الفكر الإداري الحديث خلال القرن العشرين وما قبله ليست هي المتغيرات التي سوف تحكمه خلال القرن الحادي والعشرين، فثمة فروق جوهرية بين قرنين من الزمان، قرن بات آثر تاريخي مضى، وقرن يدخل على المنظمات المعاصرة فيعرض عليها متغيرات جديدة وعالم جديد وأفاق جديدة.

[1] احمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة،2007، ص 48 – 50.

إن المنظمات التقليدية التي ورثت من خلال ممارساتها الكثير من مساوئ الفكر الإداري الحديث خلال ما يزيد عن قرن ذهب من الزمان، لا يمكنها أن تعبر إلى القرن الحادي والعشرين وهي تحمل أعباء هذا الميراث، وهي إن حاولت ذلك فالموت حليفها ولا شك، فهناك في القرن الحادي والعشرين فكر جديد ورؤى جديدة وعالم جديد ومتغيرات أخرى تحكم وتتحكم.

إن العبور إلى القرن الحادي والعشرين يفرض على المنظمات أن تتجه نحو التغيير في كل شيء، فلم تعد مفاهيم الماضي صالحة للتعامل مع حائق المستقبل لذا فإنه لابد من التغيير....

إن هناك قوى أساسية وإن كانت معروفة سلفا للمنظمات المعاصرة، إلا أنها قد باتت تدفع هذه المنظمات نحو التغيير للتكيف مع عالم المستقبل والدخول إلى القرن الحادي والعشرين.

هذا وتقع اغلب هذه العوامل في بيئة العمل الخارجية للمنظمات، وتتمثل أهم هذه القوى والعوامل فيما يلي:

1-العميل:

لقد تحولت العلاقة بين البائعين والمشترين من أسواق البائعين، حيث يكون البائع هو السيد إلى أسواق المشترين، حيث يصبح العملاء سادة الأسواق، هذا وكل عميل هو حالة بذاتها، حيث أصبحت الأسواق تنقسم إلى أسواق صغيرة حسب فئات العملاء وكل فئة لها اهتماماتها ورغباتها ومواصفاتها وحاجاتها.

إن العملاء هم سادة الأسواق وإنه يجب على المنظمات أن تشبع رغبات واحتجاجات وأذواق هؤلاء العملاء، وإنه إذا لم يتم الإشباع فلن تحقق المنظمات ما تصبو إليه من أهداف مرجوة.

ولقد تبين وجود الكثير من العوامل التي ساعدت على سيطرة العملاء في الأسواق، منها التنوع الهائل في أصناف المنتجات مقابل الاختيار الواسع والمتاح لهؤلاء العملاء، وإمكانية اعتماد بعض العملاء على أنفسهم في توفير بعض احتياجاتها، مع توافر إمكانات التقنية المتقدمة، هذا بالإضافة إلى سهولة الحصول على المعلومات نتيجة تقدم وسائل الاتصال على مستوى العالم، كل ذلك حول المستهلك ليصبح مسيطرا على الأسواق وسيدا لها.

2- المنافسة:

كانت المنافسة في الماضي محدودة، حيث كان من الممكن عرض أية منتجات في الأسواق بأسعار مناسبة لتحقيق ربح ملائم للمنتج، أما الآن فلقد أصبح المنافسون كالأسود الضواري في حلبات الصراع، منافسة حادة، شرسة قاتلة، كما تعددت أسس المنافسة حيث قد يكون أساس المنافسة في أحد الأسواق السعر، ويكون في سوق ثان الاختيار، وفي سوق ثالث نوعية المنتجات.

ومع سيادة عمليات التسويق الدولية وإزالة الحواجز التجارية بين بلدان العالم، فإن الحماية من المنافسة لم تعد متوفرة للمنتجات الوطنية، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن المنظمات المتفوقة أصبحت لديها قدرات تنافسية من حيث الأسعار والجودة والخدمة، وبالتالي أصبحت تملك القدرة لإزاحة منافسيها من الأسواق وذلك بما تمتلكه من هذه الأساليب المتطورة للمنافسة، وتطورات في التقنية لديها، وبما توفره للأسواق من منتجات جديدة.

3- التكنولوجيا:

أصبحت التكنولوجيا من القوى والعوامل الدافعة نحو التغيير، الآلات الأوتوماتيكية، الحاسبات الآلية المتطورة، الروبوت، كما فرضت هذه التكنولوجيا نفسها على كل المنظمات المعاصرة، وأصبح دخولها في عالم الإدارة والصناعة جزء أساسي من هذا العالم.

إن التكنولوجيا المتقدمة سوف تفرض على كل المنظمات المعاصرة ضرورة التغيير للتعامل مع تقنياتها المختلفة بأسلوب عصري جديد.

هذا ولقد أصبح التغيير المتلاحق والمتواصل من البديهيات الحاكمة للدخول إلى عالم الغد، فقد تسارعت فترات التغيير وتزايدت مع تزايد الانفتاح الاقتصادي العالمي، حيث أصبح يغزو الأسواق منافسين جدد وباستمرار من خلال المنتجات الجديدة والمبتكرة، إن ثمن تغيرات في كل الاتجاهات في الأسواق والمنتجات والمستهلكين في الأساليب ووسائل التقنية.

وفي ضوء ما تقدم، فسوف تفرض القوى والعوامل السابقة واقعا جديدا في بيئة الأعمال في عالم الغد، عالم القرن الحادي والعشرين وبالتالي فإن المنظمات التي وجدت نفسها في بيئة تسودها المفاهيم التقليدية للفكر الإداري الحديث، وما يستتبعه من أساليب تقليدية كالإنتاج الجماعي والنمو المطرد، لن تستطيع أن تحقق لنفسها نجاحا في بيئة عمل القرن الحادي والعشرين، التي تحكمه ضرورة الاستجابة لرغبات العملاء والمنافسة والتكنولوجيا، والذي بات يتطلب أيضا ضرورة المرونة لتحقيق هذا النجاح.

إن كل ما سبق قد فرض على القائمين على إدارة المنظمات المعاصرة التي تعمل بالأسلوب التقليدي وهي تدخل إلى القرن الحادي والعشرين ضرورة التغيير والبحث عن مداخل جديدة يمكن استخدامها لتحقيق هذا التغيير.

وكان من بين أهم هذه المداخل مدخل إعادة هندسة نظم العمل والذي أصبح يطلق عليه الثورة الإدارية المضادة [1]

[1]- احمد محمد غنيم، المرجع نفسه، ص 22 - 33.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإعادة الهندسة

من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم وأهم هذه العناصر هي:

1- إعادة التفكير في الأساسيات:

أي يجب التغيير في نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة على أن يراعي المبادئ التالية:

- التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع إلى الوضع الأفضل؛
- الابتعاد عن الطرق والأساليب القديمة في التفكير؛
- التخلي عن الأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون[1].

2- إعادة تصميم العمليات:

يتميز مبدأ إعادة الهندسة الإدارية بتركيزه على نظم العمل، أوما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسة، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل[2]

3- الابتكار والتجديد :

بخلاف المداخل الأخرى التي ترتكز على التحسين والتعديل الجزئي في مستوى الكيانات أو العلاقات، أو بإضافة شيء وحذف آخر دون تغييرات كبيرة، فإن هذا الأسلوب يتضمن ترك الوضع الحالي تماما وإتباعه أسلوب جديد يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة، ويحقق نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص زمن العمل.

4- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات:

تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

---

[1]-www.hrdiscussion.com.

[2]- الطيب ياسين، حوتية عمر، مداخلة بعنوان: أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، الملتقى الدولي بعنوان : التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، ماي 2005، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص8.

5- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:

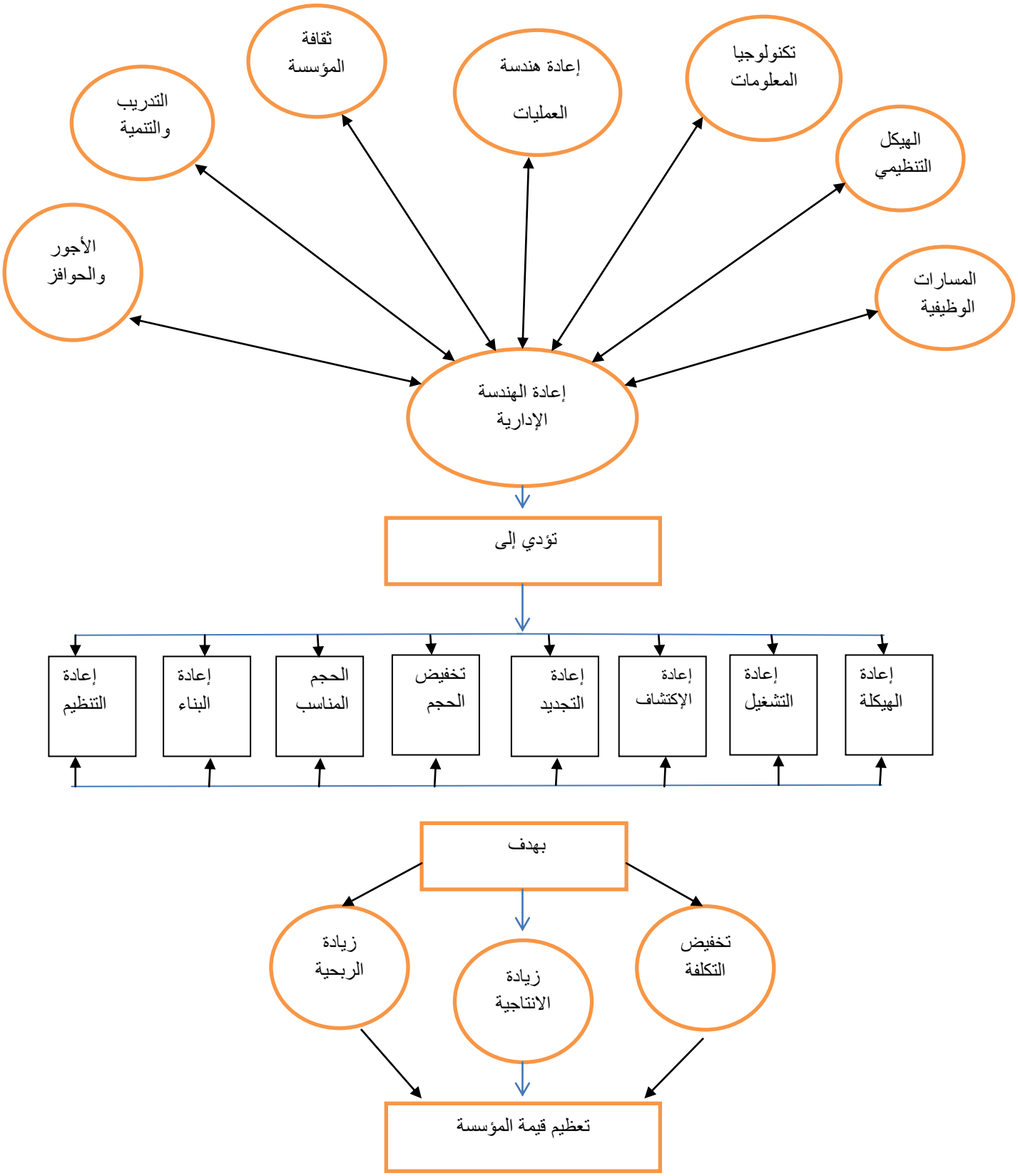
تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

وترفض إعادة الاتصال هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة[1].

ويكمن تلخيص أهم عناصر أسلوب إعادة الهندسة والمفاهيم المرتبطة بها في الشكل الموالي:

[1]- أحمد عبد المجيد محمد أبوعمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة لنيل شهادة الماجيستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 45.

الشكل رقم (01): عناصر برنامج إعادة الهندسة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها.



المصدر: رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات ،كلية التجارة، جامعة شمس، ط1، مصر، 2006، ص10

المطلب الثالث: المقارنة بين مدخل إعادة هندسة نظام العمل ومداخل التغيير الأخرى

أوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات، وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمداخل الأخرى، الخاصة بإعادة بناء المنظمات والمتمثلة عموما في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، تصغير الحجم، إعادة التنظيم، إعادة التصميم، فإعادة الهندسة ليست تقليصا للحجم، ذلك أن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد والأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير، بل هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى، لتخليص العمل مما هو غير ضروري ولإيجاد طرق أفضل للأداء ما هو ضروري.

كما أنها ليست إعادة التنظيم الذي هو"تعبير ملطف" لعملية تحريك الخريطة التنظيمية، بل إنها تتمركز حول كيفية أداء العمل وليس حول كيفية تنظيم المنظمة، ولا ينبغي خلطها بالأتمتة رغم صلتها الوثيقة بها، غير أن دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة كالعمليات، وليس توفير آليات جديدة لأداء القديم منه[1]

إذن مما سبق يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين المداخل السابقة الذكر ومدخل إعادة الهندسة في الجدول التالي:

[1]- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، الجزائر، بسكرة، ديسمبر 2012، ص159.

الجدول رقم (01): مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة وبعض المداخل الإدارية.

مفاهيم التغيير / الأبعاد	إعادة هندسة الأعمال Business rengineening	تخفيض الحجم Downsi2ing إعادة تصميم redising	إعادة الهيكلة restracturing	إدارة الجودة الشاملة TQM	الأتمتة automation	إعادة التنظيم reorganizing
مجالات البحث	كل شيء في المنظمة	حجم القوى العاملة	العلاقة بين المستويات الإدارية	حاجات الزبائن	التطبيقات التقنية	المنظمة بالكامل باستثناء العمليات
نطاق التغيير	العملية الإدارية	القوى العاملة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	النظم	التنظيم لتوسيع أوتقليص أفقيا اوعموديا
التركيز	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها
أهداف التغيير	خارقة وسريعة وجذرية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/تدريجية	تدريجية

المصدر: ريموند مانجيلي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995،ص02.

المطلب الرابع: مستويات إعادة الهندسة

يستخدم المؤلفون والتنظيمات مصطلحات إعادة هندسة عملية العمل(RWP) reengineering Works process وإعادة هندسة عملية الأعمال(BPR) business process reengineering وإعادة هندسة الأعمال business reenginnering كمترادفات، وبسبب الخلط في استخدام هذه المصطلحات والتعبيرات فإنني أقترح مستويات مختلفة لإعادة الهندسة، وبعمل هذا نتجنب الخلط عند مناقشة إعادة الهندسة ولا يكون كل مصطلح مفهوما بوضوح أكبر فقط، وإنما يكون تنفيذ أي من الأنواع أكثر سهولة أيضا.

تتناول إعادة الهندسة عملية عمل work process reengineering(WPR) أي عملية في الشركة كلها، فتصف تتابع أنشطة الشركة المباشرة أو غير المباشرة، المرتبطة كلها بتحقيق احتياجات عملاء الشركة أثناء إنتاج عائد الجودة على الاستثمار لأصحاب أسهمها، وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في الشركة، ومع العلاقة الجديدة مع الموردين والشركاء الخارجيين في التدفقين لأعلى ولأسفل من الحكمة شمول عملية الشركاء في عملية أعمال الشركة أيضا، سوءا كانوا موردين مواد أو خدمات التدفق لأعلى أو موزعين في التدفق لأسفل.

وتذهب إعادة هندسة الأعمال (BR) أبعد من (BPR)، فتتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الإدارة والهياكل التنظيمية وفلسفة الأعمال واستراتيجياتها في التسويق والإنتاج والعمليات، وإدارة الأفراد والمشتريات ومفاهيم المحاسبة ونظم المعلومات واستراتيجية الأعمال الشاملة.

وعلى هذا لا تكون إعادة هندسة عملية الأعمال إلا أحد أوجه إعادة هندسة الأعمال فقط.

وتكون إعادة الهندسة الشاملة total reegineering(TR) مرادفا لإعادة هندسة الأعمال الموجهة للجودة الشاملة.

وعلى هذا يكمن الفرق بين إعادة هندسة الأعمال وإعادة الهندسة الشاملة في أنه في المصطلح الأخير تكون أنشطة إعادة الهندسة مرتبطة نظاميا ومباشرة وبوضوح بتحقيق الهدف الثلاثي للجودة الشاملة، الذي يتحقق من خلال التعاون المستمر مع الشركاء الخارجيين وبالنسبة إلى بيئة التنظيم، وعلى هذا تبدأ إعادة الهندسة الشاملة بتعريف احتياجات كل المراهنين في ثلاثية الجودة الشاملة وربطهم بكل وجه للأعمال الجارية[1].

[1]- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص134-135.

المبحث الثاني: خصوصيات إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها.

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية وأهداف ومبادئ وخصائص إعادة الهندسة وكذلك مراحلها.

المطلب الأول: أهمية وأهداف إعادة الهندسة

أولا: أهمية ومنافع تطبيق إعادة الهندسة

إن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من شأنه تحقيق ادخارات واسعة في التكاليف والنشاط وتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة للعملاء، وقد ميز مايكل هامر وشامبي أهمية (دواعي الهندرة) إعادة الهندسة بين ثلاث منظمات:

– المنظمة الأولى، وضعها متدهور وتجد نفسها وسط مشاكل كبيرة لأنها تواجه ارتفاعا كبيرا في التكاليف؛

– المنظمة الثانية، هي تلك التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب؛

– أما المنظمة الثالثة، فهي التي بلغت قمة التفوق والنجاح، والتي تتوقع إدارتها ضعف في مواجهة المشاكل مستقبلا.

هذا يعني أن المنظمة مهما بلغت من القوة والنفوذ والتفوق، إلا أنه محكوم عليها بتحسين نظم عملها وتحسين مخرجاتها باستمرار، لأن البيئة في تغير وتطور دائمين[1].

إن تطبيق إعادة الهندسة له الكثير من المنافع وهي كالتالي:

1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد 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 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 وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم؛

5- تتم مكافأة الأفراد وتقييم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي؛

6- تعمل إعادة الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هومن أولويات العاملين؛

[1]- نور الدين حاروش، رفيقة حاروش، مرجع سابق، ص 321

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[1].

ثانيا: أهداف إعادة الهندسة.

تسعى إعادة الهندسة إلى إحداث تغيرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقه، ليقوم العاملون بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العمل ويتطلع إليها.

والهدف الرئيسي لإعادة الهندسة إحداث طفوة في الأداء، فإعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف وهي:

1- تحسين عمليات غير الفعالة، تحسين الوضع الحالي في السوق؛

2- تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية؛

3- إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال.

كما أن إعادة الهندسة تأتي للأغراض التالية:

1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة؛

2- التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛

3- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛

4- الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛

5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛

6 - التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة؛ التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم؛ فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير؛ لذلك مهما كان تحقيق ميزة تنافسية

[1]- اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002، ص46.

مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل[1].

المطلب الثاني: مبادئ إعادة الهندسة

يكمن توضيح أهم هذه المبادئ فيما يلي:

1- استحداث فرق العمليات؛

2- الدمج الوظيفي؛

3- إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة؛

4- اتخاذ القرارات مهمة المسؤول؛

5- التحول في الوظائف والموظفين؛

6- سيادة القيم الإنتاجية بين المرؤوسين؛

7- التقليص في مستويات الرقابة والمراجعة؛

8- الجمع المركزية واللامركزية؛

9- تقليص عدد جهات الاتصالات الخارجية لكل عملية بالمنطقة؛

10-التركيز على التعليم في عملية الإعداد الوظيفي؛

11-التركيز على النتائج في تعويض الموظفين؛

12-التركيز على المقدرة عند ترقية الموظفين؛

13-التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمديرين؛

14-التركيز على التنظيمات الأفقية؛

15-إستحداث مهمة أو وظيفة مدير الخدمة[2].

ويرى أحمد السيد كردي أن هناك سبعة مبادئ لأداء العمل يفضل الاسترشاد بها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة:

1- تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام، تلغي الحاجة إلى اليد العاملة، ويؤدي إلى المزيد من السرعة والإنتاجية والقدرة على الاستجابة للعملاء؛

[1]- مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجيستير، ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2010، ص45-46.

[2]- احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 73 – 74.

2- تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها وهم مستخدمي مخرجاتها، لاستخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى؛

3- دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات، وهذا يعني أن الذين يقومون بجمع المعلومات ينبغي أن يكونوا أيضا مسؤولين عن معالجة هذه المعلومات، وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى لتدقيق تلك المعلومات ومعالجتها، ويقلل بدرجة كبيرة من الأخطاء من خلال خفض عدد نقاط الاتصال الخارجي للعملية؛

4- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية؛ حيث أنها تسهل المعالجة المتوازنة للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة، تؤدي نفس الوظيفة على سبيل المثال؛ فإن قواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية تسمح للشركات بالربط مع وحدات منفصلة أو الأفراد العاملين في موقع العمل، مما يتيح لهم تحقيق وفرات الحجم، مع المحافظة على المرونة والاستجابة الفورية للعملاء وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للشركة؛

5- الربط بين الأنشطة المتوازنة هو السبب الرئيسي لتكرار العمل وارتفاع التكاليف والتأخير في مجريات العملية ككل، وينبغي أن تكون الأنشطة المتوازنة مرتبطة ومنسقة مع بعضها البعض بشكل مستمر خلال العملية الإنتاجية؛

6- تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل، وهذا الأمر ممكن في الوقت الحاضر، مع قوى عاملة أكثر تعليما ومعرفة؛ بالإضافة إلى إمكانية استخدام التكنولوجيا للمساعدة في اتخاذ القرار؛

7- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولو لمرة واحدة، وهذا المنهج يساعد على تجنب إدخال بيانات خاطئة وتكلفة إعادة إدخالها[1].

المطلب الثالث: خصائص الهندسة الإدارية ومتطلباتها

هناك العديد من الخصائص تميز الهندسة الإدارية أو الهندرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وهذا عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي كان سائدا من قبل، والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري عند هنري فايول (المدرسة التقليدية)؛

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية، ولا توجد الحدود مصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوس؛

[1]- احمد السيد كردي، إعادة هندسة العمليات، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني http://www.alzoa تم الاطلاع عليه في 2016/02/10 على الساعة 10:32.

- تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة؛
- تكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء؛
- تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية، ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية؛

من الأسئلة التي تطرح عليك عادة وأن تقدم محاضراتك ودروسك حول الهندرة تلك المتعلقة بأولوية الهندرة، أي ماهي المجالات أو العمليات أو الإجراءات التي تكون ذات أولوية، وهل الهندرة تطبق دفعة واحدة وبصورة شاملة وبتغير جذري أم أنها تطبق على مراحل ؟؟

إن السؤال الثاني يبدو صعب التحقيق من الناحية العملية، إذ أن المنظمة من غير الممكن أن تقوم بهندرة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد، ولكن يجب تحديد الأولويات من خلال إخضاع العمليات الإدارية لثلاثة معايير وهي:

المعيار الأول: معيار الخلل، وهو معرفة درجة الخلل الوظيفي العالية التي تعاني منها المنظمة، ويمكن معرفة ذلك من خلال مجموعة من الظواهر:

1- الإفراط في تبادل المعلومات؛
2- وجود معلومات زائدة عن اللزوم؛
3- قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر؛
4- نقص في المخزون أو التكديس؛
5- زيادة أنشطة الرقابة مقارنة بأنشطة الإنتاج؛
6- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

هذه المعايير أو الاختلالات هي ذات بعد وظيفي؛ لذلك تدرس وترتب ضمن الأولويات، بل هي من دواعي وضروريات الهندرة.

المعيار الثاني: معيار الأهمية، ويستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيرا على العملاء، إذا علمنا بأن الهندرة وإدارة الجودة الشاملة يركزون على مخرجات المنظمة أي ما يتلقاه العملاء من خدمات وسلع وبالتالي، فبإمكان

المنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء بالدرجة الأولى، مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج، جودة الخدمات ... ومنه هندرة العمليات التي لها علاقة بهذه المعايير والتي تتأثر بها مباشرة وذلك بوضعها ضمن أولويات الهندرة[1].

المطلب الرابع: مراحل إعادة الهندسة

كشفت كثير من ممارسات الشركات الأمريكية لمدخل إعادة هندسة نظم العمل، عن وجود العديد من مراحل تطبيق هذا المدخل، وتعتبر هذه المراحل بمثابة الدليل أو المرشد أمام المنظمات الأخرى الراغبة في تطبيق هذا المدخل أيضا فيها.

وقد اهتم بعض الكتاب بتوضيح هذه المراحل، حيث بينوا أنه توجد خمسة مراحل أساسية لتطبيق مدخل هندسة نظم العمل بالمنظمات التي ترغب في ذلك، وأن كل مرحلة من هذه المراحل تتضمن العديد من المهام تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: الإعداد (التحضير)؛
- المرحلة الثانية: التحديد؛
- المرحلة الثالثة: الرؤية (التصور)؛
- المرحلة الرابعة: الحل؛
- المرحلة الخامسة: التحول[2].

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل.

[1]- نورالدين حاروش، رفيقة حاروش، مرجع سابق، ص324-325.
[2]- احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص95.

الشكل رقم (02) : مراحل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

المصدر: احمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العالمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص553.

المرحلة الأولى: التحضير

وتعني تعبئة المؤسسة والعاملين لما سيبذل من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية:

1- الإحساس بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة، حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم؛

2- الحصول على موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المؤسسة على هذا التعاون؛

3-تدريب الفريق: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أساس وخطوات الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين؛

4-إعداد خطة العمل: يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبة زمنيا ومحددة بالتواريخ[1].

المرحلة الثانية: التحديد

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واختيار العمليات التي ستخضع للهندرة.

1- نماذج العملاء: تشمل التعرف على العملاء واحتياجاتهم وطرق تعاملهم، لأن تحسين أساليب العمل مع العملاء (ليس إرضاؤهم فقط) هو أهم طموحات الهندرة، وهناك فرق كبير بين إرضاء العملاء بأي تكلفة وإرضاءهم بأقل تكلفة وأسرع أداء، وتنتهي هذه المهمة برسم نموذجي يوضح العلاقة بين العملاء والمنظمة؛

2- قياس الأداء: من الأمثلة النموذجية على قياس الأداء والوقت المستغرق من تسليم طلب العميل إلى توريد المنتج أو الخدمة، أو نسبة التالف والمعيب، ويتم قياسه بتحديد سنة الأساس، والتي تعتبر مرجعا للمقارنة وتركز بعض المنظمات على معايير داخلية مثل انخفاض وارتفاع التكلفة، ولكن الهندرة تهتم بكل جوانب الأداء دون استثناء؛

3- تحديد الماهيات: المقصود بالماهية هنا طبيعة كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المنظمة، من عاملين ومنتجات وعلاقات ومعلومات، وكل جزء من ثقافة المنظمة يتسم بالديمومة؛

4- نماذج العمليات: تحدد فيها المراحل المتتابعة لكل عملية، والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها ومدخلاتها ومخرجاتها؛

5- تحديد النشاطات: يتم هنا تحديد النشاطات التي تؤثر في الماهيات (العاملين، المنتجات، المعلومات) ومدى مساهمة كل نشاط في إشباع أحد متطلبات العملاء؛

6- تعديل العمليات: يتم فيها تحديد النشاطات التي تسبب تحولا من وضع إلى آخر، هذه المهمة تبرز الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها مثل: إدخال الموردين في عمليات التصنيع لزيادة فاعلية العملية الإنتاجية، بضمان وصول كل مكونات المنتج إلى خط الإنتاج في الوقت المناسب؛

[1]- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010، ص 174.

7- الخريطة التنظيمية: يحدد فيها التنظيم المناسب لكل نشاط ومسؤوليات وحدود تلك المسؤولية؛

8- خريطة الموارد: وهي إعداد موازنة لكل نشاط داخل كل عملية ومقارنتها بالسنوات السابقة لتسهيل قياس النتائج المتحققة لاحقا؛

9- تحديد الأولويات: هذه المهمة من أصعب المهام التي تواجه فريق الهندرة، لأنها مرتبطة برسالة وأهداف المنظمة ككل، وبموافقة الإدارة العليا والموارد المتاحة، وصعوبة تنفيذ المشروع أو سهولته، وتتبع أهمية هذه المهمة من إمكانية تحديدها للفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها عند إعادة تصميم هذه العملية[1].

المرحلة الثالثة: الرؤية

تهدف هذه المرحلة إلى وضع تصور وتكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإنجاز الخارق، وهي مرحلة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، وهي أيضا إيضاح مسبب لأهداف تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل الإداري وتتكون هذه المرحلة من تسع مهام أساسية على نحو التالي:

1- استيعاب تركيبة العمليات: يتم استيعاب تركيبة العمليات من خلال تجهيز مصفوفة للأنشطة والخطوات والتعرف على النظم المستخدمة، ونظرا لأن العملية تتركب من عدة أنشطة وأن كل نشاط يضم وحدات عمل أو خطوات، فإن حدوث مؤثر من خارج هذه العملية سوف يؤدي إلى حدوث نشاط جديد، ويجب أن تكون العملية قادرة على استيعابه؛

2- فهم تدفق العمليات: توسع هذه المهمة من إدراك آلية العمليات والتعرف على نقاط القرارات والعمليات التابعة وتفريعات تدفق العمل ،كما تسعى إلى تجهيز مصفوفة تستوعب الخطوات والتوقعات، ويمكن أن تكون المدخلات والمخرجات مادية أو معلوماتية هذا وإذا تم الحصول على منتج جديد من أحد الأنشطة فإننا نحصل على ماهية جديدة، بمعنى أننا نكون قد ابتكرنا شيئا جديدا ونمتلك في النهاية رسما لخريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط؛

3- التعرف على أنشطة القيمة المضافة: يتم تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة ويتم فرزها عن الأنشطة الهامشية والتي لا تحقق قيمة مضافة، ومن هنا يبدأ عمل فريق تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل الإداري بتعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛

[1]- ريموند مانجليني، مارك كلاين، مرجع سابق، ص 65.

4- تحديد مقاييس الأداء المستهدفة: يتم من خلال هذه المهمة مقارنة أداء العمليات في المنظمة بأداء عمليات مشابهة لها في منظمات أخرى مماثلة، وذلك بغية الوصول إلى أفكار جديدة بهدف الحصول على أهداف جديدة للتطوير؛

5- تحديد دوافع الأداء: تقوم هذه المهمة بالتعرف على العوامل التي تحدد أداء العمليات واكتشاف المشكلات والأخطاء وتحديد أسباب ذلك، فضلا عن التعرف على عوامل ومعوقات تحسين الأداء؛

6- تهتم هذه المهمة باستخدام كل المعلومات السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة بالمنظمة، وبالإضافة إلى تقدير حجم التغيير وصعوبته وتكلفته وعوائده ومخاطره؛

7- تصور الوضع المثالي الداخلي والخارجي: تركز هذه المهمة على وصف أفضل أداء للعمليات الخارجية بالمنظمة مقارنة بأداء عمليات مماثلة في بعض المنظمات الأخرى، مع ضرورة التركيز على العمليات التي تربط بين المنظمة وكل من العملاء والموردين كما تركز هذه المهمة أيضا على وضع تصور لأفضل أداء تحققه في العمليات الخارجية؛

8- الدمج بين التصورات: وتهتم هذه المهمة بالتوصل إلى رؤية تكاملية تقضي بدمج كل من التصورين المثاليين الخارجي والداخلي وذلك إذا حدث تضارب بين هذين التصورين؛

9- تحديد الرؤى الفرعية: وتختص هذه المهمة بتحديد الإطار الزمني لبلوغ العملية وبيان مدى إمكانية وضع رؤى فرعية متتالية تخص كل عملية، وربما كل نشاط على حده وتسمى الرؤى الفرعية أو التابعة.

المرحلة الرابعة: الحل

وتهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية، كما يتم تقسيمها إلى مرحلتين فرعيتين متوازيتين وهما مرحلة التصميم الفني ومرحلة التصميم الاجتماعي.

وبالنسبة لمرحلة التصميم الفني ينتج عنها تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات والنظم ووسائل السيطرة المستخدمة في تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل الإداري، وتشمل هذه المرحلة عشرة مهام أساسية كما يلي:

1-نموذج العلاقات؛

2-إعادة فحص روابط العلاقات؛

3-إدارة المعلومات؛

4-توحيد نقاط المعلومات؛

5-تحديد البدائل؛

6-تصميم الرقابة؛

7-إعادة الانتشار؛

8-إقرار التطبيق؛

9-توظيف التقنية؛

10-التطبيق الفني.

ويتم في مرحلة التصميم الاجتماعي تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لمشروع الثورة الإدارية المضادة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد وتتكون هذه المرحلة من ست مهام رئيسية كما يلي:

1-تمكين العاملين؛

2-مجموعات العمل؛

3-بناء فرق العمليات؛

4-بناء الهيكل الإداري؛

5-رسم الحدود التنظيمية؛

6-المسارات الوظيفية والحوافز[1].

المرحلة الخامسة: التحول

وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهام التالية:

1- وضع الهندرة في شكل المصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام والزمن المستغرق وأوقات التعطل؛

2- تصميم النماذج: تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطوابع أو الرسوم المطلوبة؛

3- تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وأجهزة الكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام؛

4- وضع النظام على برنامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال والأنترنت والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة؛

[1]- احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص100-108.

5- تدريب وتحفيز العاملين: ما لم يكن العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها وما لم يكونوا محفزين جيدا على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل؛

6- تجربة النظام: بتطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون يمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي، حتى معرفة بعض جوانب الضعف فيها لتعديلها وتطويرها؛

7- التعديل النهائي للنظام: بمعرفة نقاط الضعف يتم التعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي[1].

المبحث الثالث: متطلبات نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التقنيات التي تستخدم في إعادة الهندسة وعوامل نجاحها وعوامل فشلها وكذلك نتائجها.

المطلب الأول: التقنيات التي تستخدم في إعادة الهندسة

تستخدم الكثير من التقنيات في برامج إعادة الهندسة نذكر منها:

1- قواعد البيانات المشتركة والتي تعتمد لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل؛

2- أنظمة دعم القرارات وتعتمد هذه الأنظمة بهدف توسيع المجالات في عملية اتخاذ القرار؛

3- شبكات الاتصال وتعمل على نقل المعلومات بين جميع أطراف العمل؛

4- النظم الخبيرة وهذه النظم تساعد الأفراد في أداء أعمالهم وبشكل تخصصي؛

5- نظم الاتصالات اللاسلكية والأنترنت لدعم التواصل بين العاملين أينما كانوا؛

6- تكنولوجيا الحاسوب المتطورة.

أهم المجالات التي تظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برنامج إعادة الهندسة هي:

1- تحديد واختيار العمليات المرشحة لإعادة الهندسة؛

2- تحديد العوامل المساعدة على إعادة هندسة العمليات؛

3- تطوير استراتيجية العمل؛

4- معرفة إعادة الهندسة ومسار عملها؛

5- تقويم أداء العمليات الحالية؛

6- تصميم نماذج جديدة للعمليات المرشحة؛

[1]- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 557.

7- تطبيق وتنفيذ الطرق الجديدة للعمليات والنظم المصاحبة لها [1].

المطلب الثاني: عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر وتتمثل هذه العوامل أساسا في ما يلي:

1- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير: علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة؛

2- المساندة والتحضير اللازمين من جانب أصحاب العملية: وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة ايجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية؛

3- المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون: وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمؤسسة لابد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل، حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على حساب المنافسين؛

4- المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية: والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا؛

5- إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات مختلفة: إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفاءتها؛

6- إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات: علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلابد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة [2].

بينما يرى البعض بأن مقومات نجاح إعادة الهندسة يمكن حصرها فيما يلي:

1- تبادل المعلومات المشتركة والشفافية؛

2- دعم رسالة المؤسسة؛

3- القيادة المرنة الفعالة؛

4- خفض التكاليف ومحو الإسراف؛

[1]- مازن جهاد اسماعيل الشوبكي، مرجع سابق، ص 54.

[2]- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998،ص157-159.

5- التشغيل الأمثل للتكنولوجيا؛

6- استخدام مفهوم Just in time وفورية التوريد.

لا يأتي هذا إلا بالتزام المؤسسة لرؤية كلية وشجاعة من خلال تحديد العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة ونتائجها المرغوبة والنظر إليها عبر كل الإدارات والأقسام بصفة مستمرة وليس انفرادية ،كما يتطلب الأمر ربط مختلف الأنشطة بعملياتها مع إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالزبائن والعمليات التي يتعاملون فيها، كما يجب التركيز على القيمة المضافة من كل عملية ومدى تحقيقها للزيادة في أسهم الملاك وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال استخدام التكنولوجيا التي تساهم في تقوية العملية وتزيد من سرعتها وتساعد على التنسيق بين المتطلبات المختلفة وتحسين الأداء والقيمة المضافة[1].

المطلب الثالث: عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية

إن نجاح عملية الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه، والأخطاء تكون موجودة دائما وبانتظار من يقع فيها وأكثر الأخطاء تكون بالأسباب التالية:

1- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها؛

2- عدم التركيز على العمليات، عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك، مثل الأكثر تأثيرا على العملاء، الأكثر تكلفة ...الخ؛ بل يتم اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة؛

3- تجاهل القيم ومفاهيم العاملين، حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين؛

4- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة؛

5- التراجع المبكر عن عملية الهندرة؛[2]

6- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة؛

7- مقاومة بعض الموظفين للهندرة؛

8- عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة؛

9- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات؛

[1]- سعيد بن عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998، ص 341.

[2]- عبد الرحمان تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة واهميتها بالنسبة لسورية)، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني http://www.hrdiscission.com، يوم 2016/02/10، الساعة 11:20 .

10- قصور التدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة؛

11- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية؛

12- اعتماد معايير تقييم المدراء الجماعي ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل؛

13- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغاية المحافظة على التنظيمات في حالة جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات؛

14- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي والذي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة [1].

المطلب الرابع: نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الجديد

ينتج عن عملية إعادة الهندسة مجموعة من النتائج، متعددة الجوانب يمكن اختصارها في أربعة عناصر أساسية هي:

-الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها؛

-الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع؛

-الجوانب السلوكية والتي تتعلق بمجموع العاملين، مديرين ومسؤولين؛

-بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة

بهذا قد يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، أو تطبيق ما يسمى بالإثراء الوظيفي بدلا من مهام بسيطة على الوظائف، وخاصة في حالة تقارب الوظائف وحاجتها إلى موظف له مهارات واحدة ومتقاربة، فضلا عن اشتراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة ما باعتباره مشارك في العملية ومسؤولا عنها، وبهذا يتم تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (المرور عبر عدة إدارات)، ولكن مع ضرورة إتباع أسلوب "مدير العملية" الذي يعتبر بمثابة المنسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة والمشتركة، التي يؤدي أداؤها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل وفي أحسن الظروف ومنه الرفع من تنافسية المؤسسة في الأسواق التي تنشط فيها[2].

[1]- الريف 75، فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني www.startimes.com ، يوم 2016/02/22، الساعة 10:14.

[2]- غول فرحات، مداخلة بعنوان: دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع الراهنة، ملتقى دولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي، 2011، الجزائر، ص 8.

الأهم من وراء كل ذلك هو أن برامج إعادة الهندسة تفيد المؤسسات من نواحي متعددة وتساعدها على تحقيق المزايا التنافسية وإنجاز عملية التغيير كما حققته، وتؤكده تجارب المؤسسات العالمية في هذا المجال وذلك بالاعتماد على ما يلي:

1- القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، إعداد الاستراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في الصناعة ككل والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المستهلك؛

2- التركيز على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المؤسسة استراتيجيا وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل وليس فقط العمل على تخفيض التكلفة بأقصى سرعة؛

3- التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة، والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه العمليات والأنشطة؛

4- البحث عن الفرص التي تمثل مصادرا جديدة للنمو في إيرادات المؤسسة (التوسع الجغرافي، الدخول في قطاعات سوقية جديدة، الاعتماد على منافذ توزيع جديدة، تقديم منتجات جديدة)؛

5- مراعاة أن نمو الأرباح هو المؤشر النهائي في إعادة بناء المؤسسة بخلق القيمة لكل الأطراف المستفيدة، مثل حملة الأسهم، العملاء، المديرون والموظفين؛

6- يجب أن نذكر بأن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على رئيس المؤسسة وعليه يجب ان يقوم بالآتي:

- تكوين رؤية مستقبلية؛
- إعداد رسالة واضحة للمؤسسة؛
- وضع أهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة؛
- المبادرة بتنفيذ عملية إعادة الهندسة بهمة ونشاط؛
- تقديم أفضل ما لديه أو تحفيز الآخرين على تقديم أفضل ما لديهم من خبرة لتحسين الأداء[1].

[1] - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 166 - 167.

خلاصة

يعتبر أسلوب إعادة الهندسة من الأساليب المهمة ويتجلى ذلك في أنه الطريقة الأكثر نجاحا في طرق تحسين الأداء، بحيث يجمع بين عدة مهام ووظائف في وحدات العمل المتناسقة باستخدام تكنولوجيا، المعلومات بالإضافة إلى ذلك يساهم في تحسين أساليب الاتصال مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات.

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إعادة الهندسة الإدارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسة، وجعلها مؤسسة ذات ديناميكية عالية تنتج مخرجات متميزة ولها قدرات على تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

مدخل لجودة الخدمة التعليمية

تمهيد

لم تعد الجودة في عالمنا اليوم شعارا للاستهلاك الإعلامي أو ترفا إداريا يتغنى به القادة التنفيذيون للمنشآت، بل أضحت مطلبا ضروريا لكل منشأة ودولة تطمح لتحقيق العالمية في الأداء والمنافسة في عالم يموج بالمتغيرات الحديثة والمتسارعة، فالجودة في أبسط معانيها تعني مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات التي تم تحديدها لتلبية احتياجات المستفيدين، فالتعليم في قلب المعادلة، فهو المحور الأساسي لتقدم الأمم أو تخلفها لذا فإن تحقيق الجودة في التعليم مطلب وطني وهدف تسعى الأمم وتتسابق لتحقيقه إدراكا منها أن جودة العلمية التعليمية بمفهومها الشامل تعني جودة المخرجات التعليمية، ومن أهمها تخريج الأجيال الشابة التي سيكون على عاتقها مسؤولية عظيمة في تحقيق أهداف وخطط الدولة المستقبلية وتعزيز قدراتها على النمو والتقدم والمنافسة في مضمار السباق نحو العالمية.

وللإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: ماهية الخدمة

المبحث الثالث: جودة الخدمة التعليمية

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعد الجودة في العصر الحالي إحدى وسائل التنافسية التي تستخدمها المؤسسات لجلب المستهلكين وتحقيق التفوق في المنافسة، وقد اتجه الاهتمام بها إلى أن جعلها مسؤولية مختلف الأطراف في المؤسسة من مدراء وعاملين، وسنتناول في هذا المبحث نشأة وتطور الجودة، وتعريفها وأهميتها وأهدافها وأيضا خصائصها وأبعادها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الجودة

إن الواقع الاستراتيجي والمتقدم الذي مضت به الجودة في المؤسسات المعاصرة، وما رافقه من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكارا، بل له جذور في القدم، وتطوره من خلال العديد من المراحل التاريخية.

وتنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها "حمورابي" فقوانينه المشهورة تضمنت قانونا يخص التجارة أوجب على من يقدم غير الجيد أو ناقص القيمة في المنتجات التي يتاجر بها، القيام بإصلاح العيب، كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة، واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات، كما نلمس تأكيد الجودة في الإسلام منذ ظهوره، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث على الإتمام الجودة في العمل[1].

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج، عموما نستطيع القول أن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر، ومن المهم أن تفهم عملية التطوير هذه كي نستطيع تحديد موقفنا قبل ان نبدأ بالتغيير.

فهناك أربع مراحل تاريخية (يقترحها جارفين) كمقياس لمراحل تطور الجودة بأية منظمة.

1- مرحلة الفحص:

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب، في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة، وجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات[2].

[1]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن ،2009 ، ص 61-62.
[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص29.

2- مرحلة ضبط الجودة أو السيطرة على الجودة إحصائيا:

تمتد هذه المرحلة ما بين 1946-1960 ظهرت خلالها تطبيقات ضبط الجودة باستخدام أساليب إحصائية خاصة بالعينات، فخلال الحرب العالمية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسبا، لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة[1]، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون[2].

3- مرحلة تأكيد الجودة (توكيد الجودة):

بدأ التفكير في مفهوم التأكيد سنة 1956 ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج دون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك، وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

وتحقيق لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة وهي:

-الرقابة الوقائية: وتعني تنفيذ العمل أولا بأول، لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على منع حدوثها؛

-الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل منتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته؛

-الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله للمستهلك وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب[3].

4- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

وهي ملاءمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الاستراتيجية للجودة، وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، لكن أولا وأخيرا من منظور الزبون المتلقي للخدمة[4].

[1]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ، ص66(بتصرف).
[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص29
[3]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع السابق، ص66-69(بتصرف).
[4]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص30.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية وأهداف الجودة

أولا: تعريف الجودة

لقد جرت محاولات عديدة في تقديم تعريف للجودة، وكانت كل من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز صفة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن مفهوم الجودة، ونذكر منها ما يلي:

– الجودة لغة: تعني الجيد أي نقيض الرديء، وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من كلمة "qualities" ويقصد به طبيعة الشيء ودرجة إصلاحه[1]، أما (crosby1999) فيعرف الجودة بأنها المطابقة مع المتطلبات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية preventative وليس من التصحيح corrective وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.

في حين يعرفها كل من (hrajawski and ritzma,1996) على أنها: تلبية ما يتوقعه الزبون أو التفوق عليه ويؤكد (evans1997) على أنها: الملائمة لاستعمال أي منتوج أو الخدمة ويجب أن يحقق متطلبات الزبون وتوقعاته[2].

وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات وهي:

أ– الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن منظمات الأخرى؛

ب– الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال؛

ج– الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؛

د–الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق؛

هـ– الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر، وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن[3]

وعرفت كذلك من خلال المداخل التالية:

1– الجودة من مدخل درجة التفضيل: تعني الجودة لمعظم المستهلكين تفضيل، وتعتبر مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها، فمثلا تعد سيارة مرسيدس سيارة الجودة، وعليه تعتبر جودة المنتجات متاحة فقط للقادرين على الدفع؛

[1]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص55-56.
[2]- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2008 ، ص100.
[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 24-25.

2- الجودة من مدخل المطابقة الاستعمال: وتعرف بأنها المواءمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجازهم أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة المستهلك في وضع متطلبات جودة المنتجات التي يحصل عليها، وبهذا الصدد السعر وموعد التسليم وسهولة صيانة المنتج أو تقديم الخدمة عناصر مهمة تؤثر على المستهلك في اختياره للمنتج؛

3- الجودة من مدخل المطابقة مع المتطلبات: تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج يشبع كل المتطلبات المحددة من طرف المستهلكين، سواء حددت في عقد الشراء أو بموجب المواصفات المعلنة أو حددت بموجب قانون؛

4- الجودة من خلال مدخل التركيز على المستهلك: بفضل التطورات التي تشهدها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي، انعكست آثارها على أذواق المستهلكين مما أدى إلى أن أصبح تعريف الجودة هو مجموعة الخصائص الشمولية في المنتجات المؤثرة في تلبية حاجات المستهلك في ملاحظتها في المنتجات، فضلا عن تمسكه بالمنافع المتحققة لاستخدام المنتج بما يلي حاجاته الضمنية.

ومن الملاحظ أن هذا التعريف الأخير أعطى تعريفات عديدة للجودة وفق مداخل مختلفة، فكان ملما بالجوانب الحديثة للجودة، أي التركيز على المستهلك ومدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة، بالإضافة للمطابقة للاستعمال ومشاركة المستهلك في وضع متطلبات الجودة، كما اعتبر أولا أن الجودة تفضيل حسب رغبة المستهلك، وهو نفس الاتجاه الذي انتهجته هيأة المواصفات البريطانية في تعريفها للجودة، حيث اعتبرتها:

" مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج بما يرضي ويشبع الاحتياجات الضرورية ".

وعليه نجد أن كل التعريفات تقريبا ركزت على اعتبار الجودة مجموعة الصفات والخصائص في المنتج المطابقة للمواصفات المحددة مسبقا والتي ترضي المستهلك وتشبع حاجاته ورغباته.

ثانيا: أهمية الجودة

تتبوأ الجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع وتتمثل هذه الأهمية في[1]:

أ- سمعة المنظمة: Company reputation

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛

[1]- يوسف حجيم الطائي واخرون، مرجع سابق، ص73-74.

ب- المسؤولية القانونية للجودة: Product responsibility

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات؛

ج- المنافسة العالمية: Global competation

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية؛

د- حماية الزبون : Consummer protection

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري يعزز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ أن عدم رضى الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا؛

هـ- التكاليف وحصة السوق: Costs and market shar

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة[1].

ثالثا: أهداف الجودة

للجودة أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

1- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي، بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنظمة، وذلك لأجل ترجمة حاجات الزبون الخارجي لإنشاء علاقات قوية ومتينة؛

[1]- قاسم نايف عنوان المحياوي، مرجع سابق، ص32-33.

2- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفعالية والفاعلية تحت شعارها الدائم" أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة" لتلبية حاجات الزبون ورغباته والاهتمام به؛

3- تحقيق نقلة نوعية في العملية الإنتاجية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات، وللارتقاء بمستويات الإنتاجية لتخفيض التكاليف الداخلية مما ينعكس على التكاليف النهائية التي يتحملها الزبون؛

4- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأفراد العاملين في منظمات الأعمال من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المتقنة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام الإنتاجي (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية) لإنتاج منتجات تتوافق ومتطلبات الزبائن؛

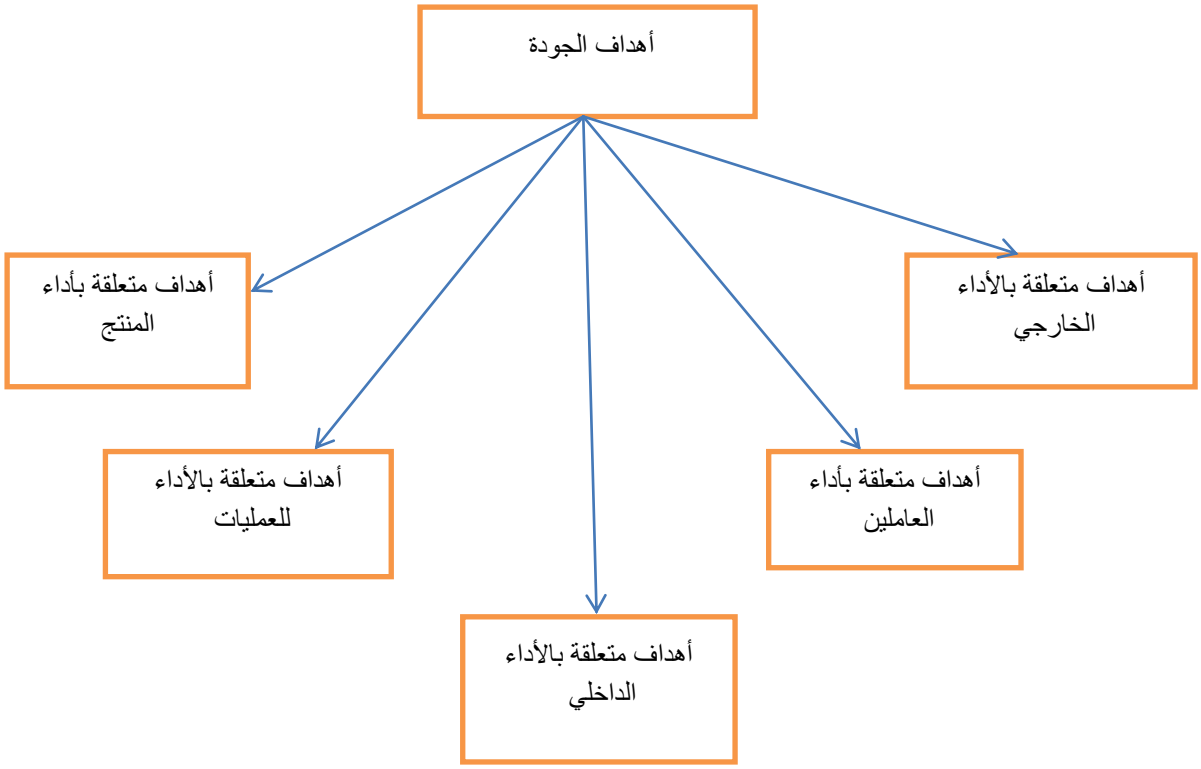
5- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي؛

6- الوقوف على المشكلات الإنتاجية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المنظمات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات وخاصة عندما يكون صوت الزبون هو المسموع[1].

[1]- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص121-122.

والشكل التالي يوضح أهداف الجودة.

الشكل رقم (03): أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2003 ،ص207.

المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الجودة

أولا: خصائص الجودة Characteristicsof quality

للجودة عدة خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص هي:

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق؛

– قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها؛

– قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن؛

– قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج؛

– قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمرا حيويا ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضا ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن، ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل، ومن أهم الإجراءات لمعالجة هذا الوضع ما يعرف بضبط الجودة، وهو يعتبر أحد إجراءات قياس الجودة من الداخل[1].

ثانيا: أبعاد الجودة

في كثير من الأحيان تعتبر الجودة مقياسا للدقة، ولكن في الحقيقة هي أكثر من ذلك، فعلى الرغم من أن الدقة أو ما يطلق عليه انعدام العيوب أو العيوب الصغرية شيء هام ومزري في كل منتج يقدم، إلا أن هناك أبعاد أخرى للجودة لا تقل أهمية عن الدقة يمكن حصرها فيما يلي:

1- الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج، حيث تعتبر الدقة أهم أبعاد الأداء لما يترتب عليها من نتائج؛

2- المعولية: وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء حيث يجب أن تكون هناك درجة من الاعتماد والثقة في أداء المنتج[2]؛

3-الخصائص: الخواص الثانوية المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد؛

4-المطابقة: مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون؛

5-الموثوقية: استمرار الأداء عبر الزمن؛

6-مدة.الصلاحية: مدة الاستخدام قبل الاحتياج الإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج؛

7-الخدمة: الصيانة وحل المشاكل والشكاوى وسهولة التصليح؛

8-الإستجابة: التعامل الانساني مثل لباقة البائع؛

9-الجماليات: حس الإنسان بالخصائص المفضلة كالتشطيبات النهائية؛

10-السمعة: الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك[3]؛

11-الإحترافية: ويقصد بها احتراف المهنة وقدرة المؤسسة على تقديم منتج خال من العيوب (خدمات ما بعد البيع)[4]؛

[1]- راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2009 ، ص39.
[2]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص77.
[3]- راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، مرجع سابق، ص 38.
[4]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص78.

12-السلامة: وتعني ضالة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج للمستهلك أثناء الاستخدام أو بعده أو انعدام ذلك المقدار[1].

المبحث الثاني: ماهية الخدمة

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها، لذا تزداد الحاجة يوما بعد يوم إلى الخدمات، وعليه سنتطرق في هذا المبحث لدراسة ماهية الخدمة من حيث المفهوم والخصائص ومستوياتها وأهميتها ودورة حياتها.

المطلب الأول: الخدمة وخصائصها

أولا: تعرف الخدمة

لقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة، وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية، وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف بتعدد الكتاب المهتمين بهذا المفهوم والتي من أشهرها:

التعريف 1: عرفت الخدمات "بأنها إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منضمات الأعمال، مثل الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات والهيئات، مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات ومصالح الحكومة، مثل الاتصالات والمرور والتعليم[2]".

التعريف 2: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معنية[3]".

التعريف 3: وتعرف الخدمة بأنها "نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أولا يكون[4]".

التعريف 4: ويعرفها قاسم نايف علوان بأنها "تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما[5]".

التعريف 5: ويرى الباحث شرويدر أن مصطلح الخدمة يتجسد ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة ويتكون من أربعة عناصر هي:

أ- الاستراتيجية: وهي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون؛

[1]- المرجع نفسه، ص 78.
[2]- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديث، القاهرة، 1998، ص465.
[3]- حاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنش، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص18.
[4]- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص18.
[5]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص52.

ب- الزبون: فهو يمثل مركز المثلث والتي يجب أن تركز الخدمة نحو الزبون وحاجاته؛

ج- النظام: هو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة؛

د- العاملون: وهم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

إن المفاهيم التي جاء بها مثلث الخدمة تزود الإدارة العليا للمنظمة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة، وهذه المفاهيم مفيدة للمنظمة:

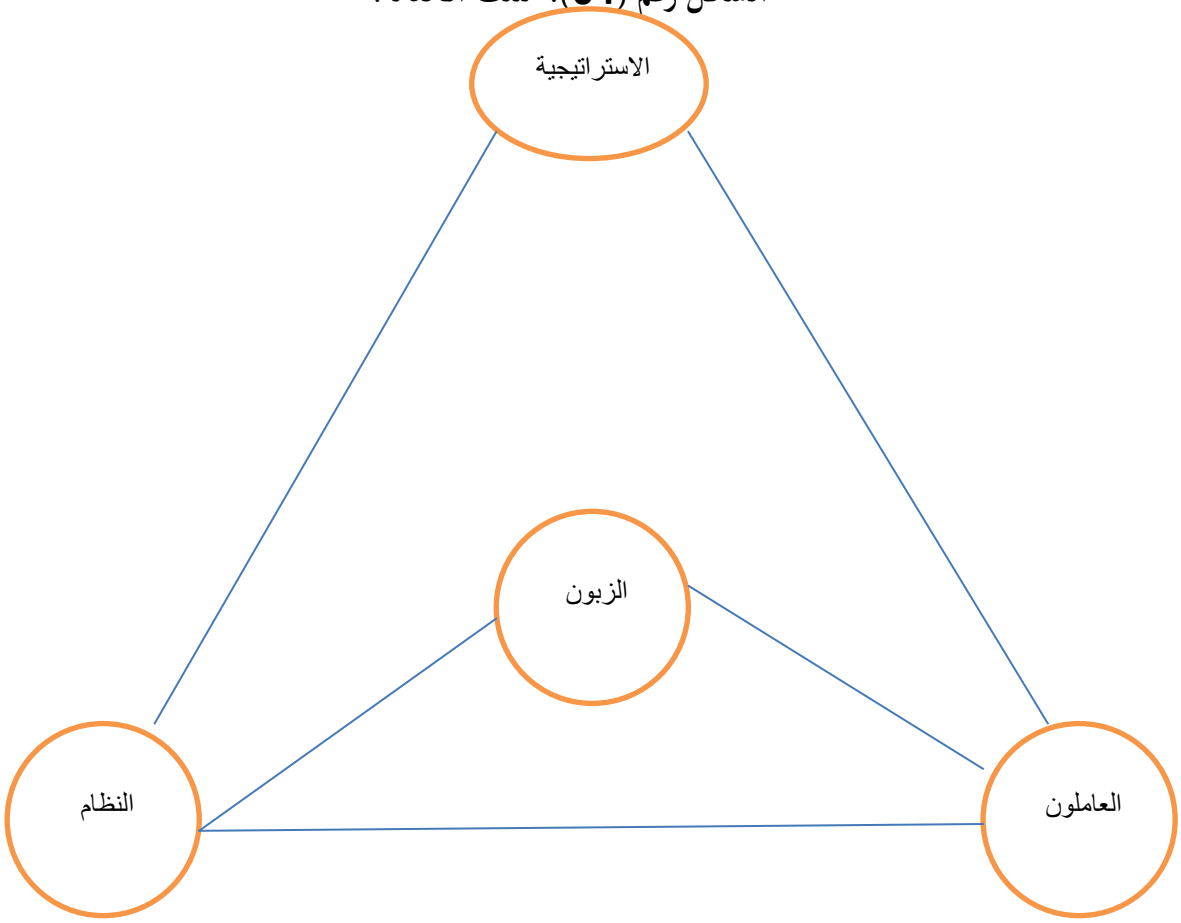
- عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة؛

- تجنب الإدارة عند الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة؛

- يكون مثلث الخدمة مفيدا لاستخدامه في تشخيص المشاكل التي تواجه الإدارة، ومن ثم تحديد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للزبون، والشكل التالي يوضح مثلث الخدمة[1].

[1]-المرجع السابق، ص 53-54.

الشكل رقم (04): مثلث الخدمة.



Source: shroeder, R.G, ed, MC Grawhill .Inc. singapore operation management decision making, The operations function ,1989, 3th, 134.

ومن تعاريف السابقة نستخلص أن الخدمة هي مجموعة من المنافع ذات طبيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج ملموس أولا ترتبط به، تستهلك عند وقت إنتاجها وتهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

ثانيا: خصائص الخدمة

إن تحديد مفهوم الخدمة يعود إلى جملة من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية وهذه الخصائص هي:

أ- عدم القابلية للمس (غير ملموسة): "أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص الخدمة قبل شرائها، كما أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء الرأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس، من خلال حواسه قبل شرائه للخدمة، مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية[1]"؛

[1]- حميد الطائي وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2006، ص 199.

الجدول رقم (02): تصنيف درجة الملموسة لخدمات المنتج والمستهلك.

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.	الأمن والحماية وأنظمة الاتصالات، التمويل، اندماج المؤسسات.	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم وخدمات النقل والسفر والمزادات العلنية
-الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة. -الخدمات التي توفر منتجات ملموسة.	-التأمين، عقود الصيانة، الاستثمارات الهندسية والإعلانات وتصميم العبوات والأغلفة. -متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات والبنوك.	-خدمات التنظيف، التصليح، التأمين والعناية الصحية. -متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات والتبرعات الخيرية.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثالثة، 2006، ص25.

ب- التلازمية أو عدم الانفصالية: ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية، ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي[1]:

- يكون تقديم الخدمات في الوقت الذي تطلب فيه؛

- التوزيع المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها؛

- تكون العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها قوية ووطيدة، وقد تتطور المعرفة بينهما للمعرفة الشخصية لتصل في بعض الأحيان إلى صداقات وعلاقات عائلية؛

- عرض هذا النوع من الخدمات غير مرن، بمعنى أن الطبيب لا يستطيع أن يزيد من كمية الخدمات المقدمة إلى زبائنه إذا ما زاد الطلب عليها، وبالتالي فهو وأمثاله يعملون تحت شعار "من لا يستطيع الحصول على الخدمة اليوم فليأت في وقت آخر"؛

ج- عدم التجانس أو عدم التماثل: تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة

[1]- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 223.

الخدمات، فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها، بل ونجد صعوبة في قياس الإنتاجية الخاصة بكل منها ،كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا[1]؛

د- الهلاك: وهي أن الخدمة لا يمكن خزنها والاحتفاظ بها لحقبة من الزمن، وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلبا أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد، كما هو في مجال النقل، السياحة والعلاج الطبيعي؛

و- عدم التملك: ونعني بذلك أن الخدمة لا يمكن الانتفاع منها ولا يمكن التمتع بحق امتلاكها عند الحصول عليها، كما هو الحال في استخدام سيارة الأجرة والهاتف العمومي والفندق والوقود في المستشفى...الخ.

كلها حالات تمثل انتفاع شخص من هذه الخدمات مقابل ما يدفعه من نقد، إلا أنه لا يحقق له امتلاك الجوانب المادية التي تنتج عنها الخدمة[2].

المطلب الثاني: مستويات الخدمة

فيما يتعلق بالمنتج بصفة عامة، فرق كوتلر وآخرون بين ثلاث مستويات مختلفة للمنتج[3]:

1- المنتج الأساسي أو المحوري (الجوهري): ويمثل الحاجة التي يشبعها المنتج؛

2- المنتج المادي الملموس: حيث يتاح المنتج الأساسي للمستهلكين في صورة مادية، التي يعبر عنها من خلال خصائص المنتج وتعبئته وتغليفه واسم العلامة التجارية وكذا مستوى الجودة؛

3- المنتج المعزز: هو عبارة عن المنتج المادي الملموس، مضافا إليه خدمات ومزايا يتم تضمينها لإشباع حاجات إضافية لدى المستهلك، كخدمات ما بعد البيع، الضمان.

ورغم أن هذا التحليل ينطبق على المنتجات بوجه عام، إلا أن عددا من الكتاب رأوا بأن خاصيتي عدم قابلية الفصل (التلازمية) واللاملموسية، تجعل تطبيق المستويات العامة الثلاثة للمنتجات ذات معنى أقل بالنسبة للخدمات، وبدلا من ذلك قدموا مستويين للخدمة هما[4]:

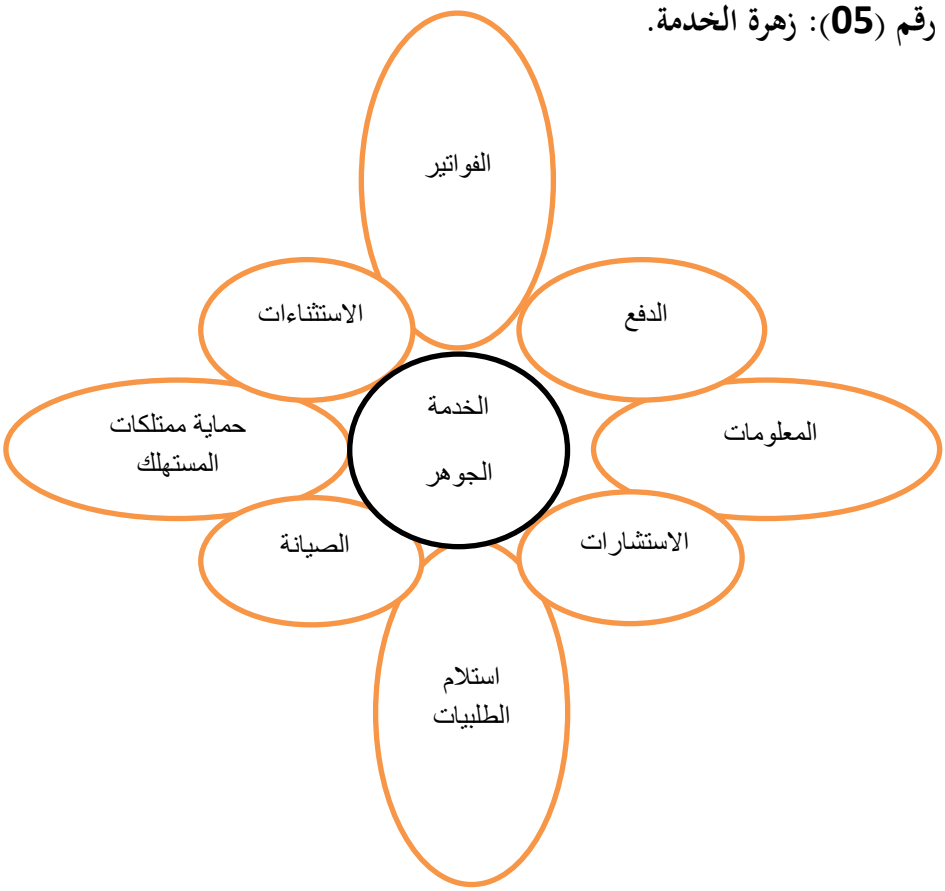
1- الخدمة الأساسية أو الجوهرية: وتمثل المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك الحصول عليها لإشباع حاجاته ورغباته؛

[1]- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 28-30 (بتصرف).
[2]- ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 58.
[3]-بالمر أدريان، ترجمة بهاء شارين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009، ص72.
[4]- المرجع نفسه ، ص73-74(بتصرف).

2- الخدمة الثانوية (الداعمة أو التكميلية): وتمثل مستويي المنتج المادي والمنتج المعزز، وتتمثل في ثماني مجموعات هي: المعلومات، تقديم الاستشارة، استلام الطلبيات والضيافة، حماية ممتلكات المستهلك، استثناءات، إعداد الفواتير، الدفع.

ويطلق على مستويات الخدمات بزهرة الخدمة

الشكل رقم (05): زهرة الخدمة.



المصدر: بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص75.

يوضح الشكل ثماني مجموعات من الخدمات التكميلية موزعة على أوراق الزهرة التي تحيط بقلبها الذي يرمز إلى الخدمة الجوهرية، كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تكون دائمة، هذه الخدمات التكميلية كلها ضمن خدمة ما، فطبيعة الخدمة تساعد على تحديد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة الخدمية المعنية.

وغالبا ما تلجأ المؤسسات الخدمية إلى وضع الخدمات التكميلية في مجموعات، سعيا وراء اختبار المجموعات التي تتناسب مع حاجات المستهلكين للخدمة، كما أن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة يساهم في[1]:

-تمكين المؤسسات الخدمية من تركيز جهودها فيما يخص المزيج التسويقي على المجموعة المفضلة أو مرغوبة من طرف المستهلكين؛

- تمكين المؤسسة الخدمية من مقارنة خدماتها التكميلية بتلك التي يعرضها المنافسون؛

-معرفة ردود فعل المستهلكين بخصوص كل مجموعة من مجموعات الخدمات التكميلية، والاستفادة من ردود الفعل هذه في تعديل أو تغيير أو إلغاء المجموعات عند الضرورة.

وعلى الرغم من وجود عشرات التصنيفات للخدمات التكميلية إلا أن معظم هذه الخدمات تصنف وفق ثماني مجموعات رئيسية وهي:[2]

1- المعلومات: لكي يحصل المستهلك على قيمة حقيقية أو فائدة مرجوة من الخدمة المقدمة فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة، فالمستهلكون المحتملون غالبا ما يبحثون عن معلومات حول الخدمات التي تلبي احتياجاتهم، قد تتعلق بطرق الحصول على الخدمة وشروط شرائها وغيرها من المعلومات المفيدة، وعليه تسعى المؤسسات الخدمية إلى العمل على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها، ذات الصلة بنشاطاتها الخدمية في محاولة لاستقطاب المستهلكين وتكوين ولائهم لها، ومن الوسائل المعتمدة لتزويد المستهلك بالمعلومات، إنشاء مراكز معلومات متخصصة، إطلاق حملات إعلانية، إصدار منشورات، المشاركة في المعارض والمؤتمرات، أو الإجابة عن الاستفسارات عبر الهاتف أو الانترنت...الخ

2- تقديم الاستشارات: تقدم الاستشارة في الغالب بناء على طلب المستهلك في حل مشكلة ما، أو انتهاج أسلوب معين ودلك في ضوء معطيات معينة أوفي ظل ظروف معينة.

إن الاستشارة تتضمن حوار يستهدف الوقف على احتياجات المستهلك، بهدف وضع حل أو اقتراح أسلوب لمعالجة المشكلة المحددة التي تواجهه.

إن الاستشارة الفاعلة تتطلب أن يكون مقدم الاستشارة ملما إلماما دقيقا بالوضع القائم للمستهلك، ويجبذ كثيرا أن تكون لدى المستشار معلومات خلفية عن المستهلك قبل تقديم أو اقتراح أي حل؛

[1]- المرجع نفسه، ص 73(بتصرف).
[2]- المرجع نفسه، ص76-79(بتصرف).

3- استلام الطلبيات: حال استقرار رأي المستهلك على شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة، بمعنى استلام طلبية المستهلك ومعالجتها بغية توفيرها لها في المكان والزمان المحددين وتتضمن عملية استلام الطلبيات عدة أمور، مثل قبول الطلب نفسه وتمثل الحجوزات، ومن ضمنها تحديد المواعيد نوعا خاصا من خدمة استلام الطلبيات، حيث ان هذه الحجوزات تؤهل المستهلك للحصول على وحدة محددة من الخدمة، مثل الحصول على مقعد في الطائرة؛

4- الضيافة (رعاية المستهلك): حيث أن بعض الخدمات تتطلب من المستهلكين البقاء في مكان تقديم الخدمة لحين إتمام عملية تزويده بالخدمة المطلوبة ولهذا نجد أن المؤسسات الخدمية الناجحة تحاول التعامل مع المستهلكين كضيوف خصوصا في الحالة التي يكون مكوث هؤلاء المستهلكين في موقع تقديم الخدمة طويل نسبيا.

إن الضيافة تعكس سعادة اللقاء بالمستهلكين الجدد والترحيب بالمستهلكين القدامى عند عودتهم ثانية إلى المؤسسة الخدمية، وتكمن قيمة الضيافة باعتبارها خدمة تكميلية مبنية على الاتصال وجها لوجه، وفي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل المستهلكين من وإلى موقع الخدمة، وفي كثير من الحالات أيضا تأخذ شكل تقديم الأطعمة والمشروبات ووسائل الترفيه...الخ

5- حماية ممتلكات المستهلك: عندما يقوم المستهلكون بزيارة موقع تقديم الخدمة فإنه غالبا ما يطلبون مساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم، فكثير من المستهلكين قد لا يأتون إلى موقع الخدمة ما لم توفر لهم المؤسسة الخدمية المعنية بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم (مثل توفير مواقع مأمونة لإيواء سياراتهم، والاحتفاظ بأموال ممتلكات النزلاء في الفنادق، رعاية أطفال المستهلكين خلال عملية تقديم الخدمة)؛

6- الاستثناءات: وهي من الخدمات التكميلية، لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها، وهي خدمات استثنائية وخاصة تقدم للمستهلكين في ظروف غير اعتيادية وغالبا ما تستجيب المؤسسات الخدمية لهذا النوع من الطلبات، خصوصا عندما يكون الضرف ملائما (في الظروف الاستثنائية، مثلا عندما يطلب المستهلك ذلك بإلحاح لظرف معين).

وعليه تقوم المؤسسات الخدمية غالبا بالاحتياط لمثل هذه الطلبات الاستثنائية من خلال إدراجها في برامجها وخططها، وتوجد عدة أنواع من الاستشارات أبرزها: طلبات خاصة، حل المشاكل، معالجة الشكاوي، المقترحات والتشكرات، المرتجعات؛ 7- إعداد

الفواتير: إن جميع المؤسسات الخدمية تعد فواتير للمستهلكين (باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان)، وغالبا ما تكون عملية إعداد الفواتير ذات طابع روتيني، فالفواتير ينبغي أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة

المطبقة، وإلا أصابت المستهلك حالة من عدم الرضا، كما أن إعداد الفواتير بالسرعة اللازمة خصوصا في حالة انتظار المستهلك لاستلامها ودفعها، ولتسريع عملية إعداد الفواتير فإن المؤسسات الخدمية دأبت على إدخال تقنيات متطورة تضمن سرعة ودقة إعداد الفواتير؛

8- الدفع: في معظم الحالات إن استلام الفاتورة يترتب عليه إجراء الدفع من قبل المستهلك، ويكون الدفع من خلال بطاقات الائتمان، توسط البنك أو البريد وغيرها من الوسائل التي توفر على المستهلك مشقة الذهاب إلى المؤسسة الخدمية لتسديد الفواتير.

المطلب الثالث: أهمية الخدمات، دورة حياتها.

أولا: أهمية الخدمات

إن التطورات والتحولات الهامة في منظمات الأعمال في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع، وزاد الاهتمام بقطاعات الخدمات كمحور اساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية وكمورد هام لمدخل الدولة.

ويلاحظ ان الاهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيس للسلع وباعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات وعلى الصناعات الاستخراجية، فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة غلى المواد الأولية التي تحتاجها الصناعات الوليدة، لذلك فقد ظهرت مناجم الفحم وغيرها من الصناعات الاستخراجية، ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية، وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعني ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعية، ولذلك فقد اكتسبت خصوصية في هذا الميدان وأخذت ملامحها الأساسية فيه، ومن ثم تأتي إلى المرحلة الثالثة والأخيرة (حتى الآن) وهي التركيز على صناعة الخدمات.

وقد نما قطاع الخدمة بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية ويعزي ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات، التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات[1].

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص55.

إن قطاع الخدمة فضلا عن ضرورته الآن في تسهيل عملية التبادل داخل اقتصاد المصارف، مثلا فغنه يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة سواء في الخدمات القائمة أو تأسيس خدمات جديدة، مما يعكس آثارا إيجابية على الاقتصاد، لتخفض نسبة البطالة وتوفر العديد من فرص عمل الأفراد، حتى يستأنفوا معاشهم وحياتهم ويحققوا أهدافهم.

ولو نظرنا على صعيد المنظمات الاقتصادية والأفراد العاديين من منا لا يستخدم الخدمات على مدار الساعة، فأولادنا يتعلمون جزء كبير منها في المدارس والجامعات...الخ

ومن من المنظمات الاقتصادية لا تستخدم الخدمات وتنتفع بها، فالمنظمة بحاجة إلى استشارات مختلفة، وبحاجة إلى الترويج، لهذا لا غرابة إذا قلنا أننا مستهلكو الخدمات وذلك نظرا لأهميتها في حياتنا، ويلاحظ أن الاهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى المعيشة ودخول الأفراد داخل المجتمع.

ومن الجدير بالذكر أن نمو هذه الصناعات يلعب دورا تدعيميا للصناعات الأخرى في القطاع الصناعي، حيث تزداد الحاجة إلى الخدمات المصرفية ومنظمات التأمين والمنظمات المتخصصة في تقديم الخدمات الاستشارية الإدارية والفنية، ومن ثم فإن دور صناعات الخدمة يمتد ليشمل خدمة الصناعات الاقتصادية الأخرى بجانب خدمة الزبائن من المستهلكين النهائيين[1].

ثانيا: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج والانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة، فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة، ويمكن تناول هذه المراحل كما يأتي:

أ- مرحلة التقديم: يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، "وتتركز استراتيجيات المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، وهنا تظهرميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين"[2]؛

[1]- المرجع نفسه، ص56-57.
[2]- المرجع نفسه، ص78-79.

ب- مرحلة النمو: في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة، حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة، مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة، إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين، والمنافسة تأتي بتغييرات مهمة في استراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلا من البحث عن كل طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة، فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية[1]؛

ج- مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر لخدمة الزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- استمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات؛
- امتداد المنافسة وخروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أكثر أهمية، حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المنظمة لإضافة خدمات إضافية، وفي الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة للزبائن الآخرين الذين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقنط مثال ذلك الطيران بدون خدمات الشحن أو التحميل[2]؛

د- مرحلة الاندحار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدة مثلا بدأ بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا وذا جودة اقتصادية، ففي هذه المرحلة فإن الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة له ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات؛
- انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

[1]- المرجع نفسه، ص 80.
[2]- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص476.

ومما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة المتميزة بالبطء أو النمو البطيء، بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، ومرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع الزبائن، ومرحلة الانحدار هي الفترة التي يكون فيها الأداء بالانخفاض والتراجع[1].

المبحث الثالث: جودة الخدمة التعليمية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم جودة الخدمة التعليمية والمبادئ التي ترتكز عليها ومعاييرها وآليات تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة التعليمية والمبادئ التي ترتكز عليها

أولا: مفهوم جودة الخدمة التعليمية

إن الجودة في التعليم تختلف عن الجودة في موضوع الاقتصاد، فجودة التعليم لا تخص منتجا معينا للتسويق ولكنها تخص الطالب الخريج وكيفية تقديمه للآخرين[2].

وقد عرف Ciquimoto جودة الخدمة التعليمية من خلال تسليط الضوء على تلبية حاجات الزبائن، بحيث يرى أن جوهر الخدمة التعليمية هي" تلبية حاجات الزبائن مع العلم أنه ليس من السهل في التعليم تحديد الزبائن"[3]، فهم يشملون الطلبة والمنظمات والمجتمع ككل، كما يتوافق التعريف السابق تعريف آخر لجودة الخدمة التعليمية بالجامعة، وهو" تلبية توقعات الطلبة أو تقديم ما يفوق ويتجاوز هذه التوقعات، بمعنى توقع الحاجات المستقبلية للطلبة"[4].

وهناك من عبر عن جودة الخدمة التعليمية من خلال رضا الزبائن، ولكن وفق معايير علمية متفق عليها، وهذا ما جاء به Chapman حيث عرفها من خلال تعريفه للجامعة وهي" المؤسسة الجامعية التي تحقق رضا عملائها وتحقق أهدافها كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها"[5].

[1]- محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص36.

[2]- خليل عودة، نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي، مقالة، جامعة النجاح الوطنية، الموقع :WWW.NAJAHCENTERS/QAU، يوم 2016/03/18، على الساعة 10:10.

[3]- سفيان عبد اللطيف كمال، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، 3جويلية2004 الموقع :WWW.CLEQ-EDU.ORG، يوم 2016/04/15، على الساعة 23:20.

[4]- يوسف أبو قارة، اشتراك الطلبة في تقييم جودة التعليم العالي، المؤتمر الاقتصادي المعرفي الأول، الأردن، من 2-4 أيار 2006 الموقع:WWW.ARALUSCAT.COM، يوم 2016/04/15، على الساعة 23:35.

[5]- أحمد سيد محمد السباعي، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط القاهرة، 2005، ص 49.

وقد ساند هذا التعريف تعريف آخر لجودة الخدمة التعليمية على أساس أنها " مجموعة من المواصفات التي تسعى إدارة الجامعة إلى توفيرها، بحيث تصبح مخرجات الجامعة قادرة على سد احتياجات منظمة المجتمع الحالية والمستقبلية وتكون قابلة للقياس باعتماد مؤشرات رقابة يتم إعدادها بصيغ علمية حديثة"[1].

وهناك من عبر عن جودة الخدمة التعليمية بالقوة الدافعة والمحركة لجعل خدمة التعليم العالي متميزة وجيدة، ومثل ذلك، ما تقدمه هيئة التدريس من جودة في خدماتها التعليمية، وهذا ما ذهب إليه التعريفين المواليين، فأما التعريف الأول فيعرف جودة الخدمة التعليمية على أنها" القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم العالي والجامعي بشكل فعال، ليحقق أهدافه ورسالته المنوط به اتجاه المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي"[2].

ويؤكد ذلك ما جاء في التعريف الثاني حيث يجد الخدمة التعليمية هي تلك" القوة الدافعة لنظام التعليم الجامعي ليحقق أهدافه التي يطلبها المجتمع في ضوء معايير محددة، وليس فقط لقياس مخرجات التعليم الجامعي، بل امتدت إلى عناصر تقديم الخدمة التعليمية وفي مقدمتها هيئة التدريس"[3].

ويبرز Birnabone جودة الخدمة التعليمية من خلال ثلاث أبعاد، ويرى أنه لا يمكن التفريط فيها وهي:

1- البعد الاكاديمي: وهو تمسك المنظمة بالتعابير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية؛

2- البعد الاجتماعي: وهو تمسك المنظمة بإرضاء حاجات القطاعات العامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه؛

3- البعد الفردي: وهو تمسك مؤسسة التعليم العالي بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة[4].

ومن خلال كل ما ذكر من تعاريف، يمكن استخلاص مفهوم لجودة الخدمة التعليمية على أساس أنها تلبية توقعات الطلبة وتحقيق رغباتهم في ضوء معايير علمية، وتظهر هذه الجودة من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة مثلما يقدمه عضو هيئة التدريس، كما تظهر فيما يكتسب الطلبة من معارف ومهارات، بحيث قد تمتد إلى تلبية ما يقابله من متطلبات في سوق العمل.

[1]- زكريا أحمد محمد غرام، معايير الاعتماد العام الخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2008، ص 49.

[2]- مصطفى السابح محمد، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة، مقالة، يوم 2007/07/23، الموقع :http//www.mmsc.com.

[3]- أحمد بن عبد الله العجلان، الجودة في الجامعات وحاجات سوق العمل، مقالة، يوم 2016/03/19، الموقع: http///www.aljazirah.com.

[4]- سفيان عبد اللطيف كمال، مرجع سابق، ص56.

ويلاحظ أن إعطاء مفهوم لجودة الخدمية التعليمية قد اختلف فيه الباحثون من حيث الزبائن إذ يثار التحفظ على أن الطلبة زبائن، منعا لسريان فكرة الزبون دائما على حق، والتي تعني تدنيا في الجودة، إذا ما كانت تقضي إلى إرضائه عن طريق تمكينه المطلق من اجتياز الاختبارات والتخرج[1].

ثانيا: المبادئ التي ترتكز عليها جودة الخدمة التعليمية

هنالك العديد من المبادئ لكن أهمها وأشملها ما سوف نذكره:

- التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلاب) والسعي لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة؛
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة، وتحديد معايير ومستويات الجودة؛
- التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش؛
- التركيز على العمل الجماعي الفريقي؛
- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق؛
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي؛
- تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة لأداء العمل[2].

المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة التعليمية

أولا: مجهودات الباحثين في إدراج معايير جودة الخدمة التعليمية

لقد تعددت مجهودات الباحثين فيما قدموه من إنجازات علمية في مجال إدراج معايير جودة الخدمة التعليمية، فهناك من الباحثين من قام بقياس الجودة بدلالة المدخلات، نظرا لاستناد أصحاب هذا المدخل على إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر التعليم وجودته[3].

ويرى أصحاب هذا المدخل أنه إذا توافق بالجامعة البناء الصالح بتجهيزاته ومعداته، والأساتذة الأكفاء والمنهج والكتب والأدوات التي أحسن إعدادها وخدمات أخرى كالإطعام والإيواء والنقل....الخ، بالإضافة إلى الطالب المستعد للتعليم والقادر عليه، فضلا عن الأهداف المحددة والواضحة فإن ذلك له دلالة على وجود الخدمة التعليمية، كما يعتقد أصحاب هذا المدخل أن تزايد معدل كلفة التعليم لكل طالب يدل على جودة التعليم.

[1] سمان فيصل محجوب،الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 200،ص160-161
[2] محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص62.
[3] عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل، عمان،2005، ص462

وقد وجهت انتقادات عديدة لأصحاب هذا المدخل وذلك لأنه بالرغم من أهمية عناصر المدخلات في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، إلا أنها لم تعد كافية بحد ذاتها كمعايير لجودة الخدمة التعليمية، فهناك عوامل أخرى مكملة من أهمها: طرق تناول المدخلات وما يرتبط بذلك من عمليات تحدد جدوى هذه المدخلات كأساليب التدريس وتنظيمات الأساتذة، المناهج والامتحانات، تنظيم العام الدراسي وغيرها.

فجودة الخدمة التعليمية ليست مجرد توافي المدخلات أو الموارد الجيدة، وإنما في كيفية استثمارها، كما أن زيادة الكلفة لكل طالب لا تضمن انعكاسا إيجابيا على المخلات، فقد تهدر الأموال في أمور ليس لها علاقة جوهرية بالعملية التعليمية، أوقد لا تستثمر الأموال الإضافية استثمارا فعالا[1].

أما بعض الباحثين فقد ركزوا بشكل أساسي على العمليات وإذ لم يغفلوا كليا عن المدخلات والمخرجات، وتتباين وجهات نظر أصحاب هذا الاتجاه كثيرا، نظرا لتركيز كل منهم بشكل أكبر على أحد عناصر العمليات المتعددة والمتنوعة، فمنهم من ركز على طريقة التدريس وكيفية تعلم الطلبة من مجرد عملية تعتمد على التلقين إلى مشاركة فعالة للطالب في المحاضرة، وحفزه على تكوين وجهة نظره فيما يسمع، وتقوية شخصية علميا، وهذا يتطلب تغيير في طرق التدريس القادرة على إشراك الطلبة في العملية التعليمية وجعلها جزء منها...الخ.

وهناك من الباحثين من ركزوا على نواتج التعليم ومخرجاته ويعتبرونها مقياسا جيدا لجودة الخدمة التعليمية ويؤكد Skalopoloss أهمية التركيز على ما يتعلمه الطالب بالفعل بدلا من كلفة تدريسه، ويتباين أصحاب هذا المدخل تباينا كبيرا، وذلك لتباينهم في النظر إلى المخرجات التعليمية المتعددة والمختلفة، إلا أن أصحاب هذا المدخل اعتمدوا على التحصيل الدراسي كمقياس للجودة، ومن المخرجات الأخرى التي حظيت باهتمام بعض الباحثين كمقياس للجودة التعليمية نذكر:

- نسبة المتخرجين من كلية ما والذين التحقوا ببرامج الدراسات العليا أو نسبة الحاصلين على درجة الدكتورة إلى الخرجين، أو نسبة من أسهم متخرجين بمقالات علمية؛
- الإنتاج العلمي وخاصة الدراسات المنشورة في مجالات ذات سمعة حسنة[2].

إنه وبالرغم من أهمية المخرجات وما حققته الأبحاث والدراسات في هذا المجال من تقدم في استخدام المخرجات كمقياس لجودة الخدمة التعليمية، إلا أنه يؤخذ على أصحاب هذا المدخل فيما يخص إغفال التفاعلات بين المدخلات والعمليات والمخرجات، ولهذا ينتقد أصحاب هذا المدخل دراستهم للنواتج فقط

[1] المرجع السابق، ص463

[2] -المرجع نفسه، ص463-465(بتصرف).

وهناك من الباحثين من اعتمدوا على قياس جودة الخدمة التعليمية وفقا لآراء الخبراء، بمعنى يعتمد هذا المدخل على الخبراء المؤهلين باختبار معيار أو أكثر تقاس على أساسه الجودة، وعادة ما يتم اتخاذ عضو هيئة التدريس أساس معيار جودة الخدمة التعليمية، ويستخدم هذا المدخل للمقارنة بين أقسام مختلفة داخل الكلية أو الجامعة أو مقارنة بعضها ببعض[1].

لقد ساهمت مختلف المداخل السابقة في تقديم قياس جودة الخدمة التعليمية، ومع ذلك يغلب عليها جميعا الطابع الجزئي والنظرة المحدودة بالرغم من أن أصحاب مدخل العمليات كانوا أوسع آفاقا في معالجتهم العلمية بالقياس إلى المداخل الأخرى، ومع ذلك فمدخلهم هو الآخر جزئي، ومن هنا برزت ضرورة المعالجة الشمولية في قياس الجودة، وقد ارتكزت أغلب هذه المعالجات على النظرة التضامنية، بمعنى الأخذ بعين الاعتبار أغلب مكونات العملية التعليمية وعناصرها (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة)، إضافة إلى العلاقة بين التعليم والمجتمع[2].

ثانيا: معايير الجودة في الخدمة التعليمية

تركز عملية التقويم الذاتي والخارجي على مراجعة المعايير الأساسية التي تكون مجتمعة: النوعية الشمولية للبرنامج أو المؤسسة، وهذه المعايير عبارة عن مقاييس توضيح المواصفات المطلوبة في التعليم الجيد على صعيد الجامعة بصورة إجمالية، وترسم التوقعات المرجوة من مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية كي تصل إلى مستوى رفيع من الأداء، ويتناسب مع متطلبات جودة الخدمة التعليمية[3].

وهذه المعايير يمكن تحديدها بالمحاور التالية:

– **المحور الأول**: معايير مرتبطة بالطلبة من حيث القبول والانتقاء ونسبة عدد الطلاب والمعلمين ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم؛

– **المحور الثاني**: معايير مرتبطة بالمعلمين من حيث حجم الهيئة التدريبية وثقافتهم المهنية واحترام وتقدير المعلمين لطلابهم، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع؛

– **المحور الثالث**: معايير مرتبطة بالمنهاج الدراسية من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها وارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية الإسلامية؛

[1]- المرجع نفسه، ص466.
[2]- عبد الله زاهي الرشدان ،المرجع السابق، ص469.
[3]- شيراز محمد طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2011، ص81

– **المحور الرابع**: معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية من حيث التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية العامة واختيار الإداريين وتدريبهم؛

المحور الخامس: معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية وخاصة التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات وتغيير نظام الأقدمية والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم؛

المحور السادس: معايير مرتبطة بالإمكانات المادية وأولها المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من مركز مصادر التعلم والمعامل والمختبرات المدرسية ... الخ؛

المحور السابع: معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع بالنظر إلى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع والتفاعل بين المدرسة وبين المجتمع[1].

المطلب الثالث: آليات تحقيق الجودة في الخدمة التعليمية

رافق التفكير في الجودة اقتراح مجموعة من الآليات والدعامات التي من شأنها تحسين جودة الخدمة التعليمية، وتجاوز مختلف العوائق التي جعلت مستوى التعليم في بلداننا العربية متدنيا لذا فإن أي إصلاح يجب أن ينطلق من المداخل التالية:

– تغيير المناهج والبرامج التربوية: في هذا الصدد يجب العمل على اعتماد استراتيجية جديدة في بناء المقررات، تقوم على الكفايات عوض الأهداف وعلى الكيف عوض الكم وعلى التعدد والتنوع عوض الأحادية؛

– تحسين العرض التربوي في المدن والقرى: عملا بمبدأ تكافؤ الفرص، يجب توسيع العرض التربوي في القرى والمدن لإتاحة الفرص للجميع من أجل إتمام الدراسة في أحسن الظروف وهنا وجب الاهتمام أكثر بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية ومدها بكل الوسائل والإمكانيات لتؤدي الأدوار المنوطة بها وتقدم خدمات ذات جودة معتبرة؛

– العناية بالموارد البشرية: اعتبارا للدور الطلائعي للمورد البشري في الارتقاء بمستوى المنظومة التربوية فلابد من الاهتمام بالأطر العاملة بالقطاع سواء على المستوى المادي وظروف العمل أو على مستوى التكوين الأساسي والمستمر؛

– الحكامة واللامركزية: على مستوى التدبير والتسيير، وذلك عبر إرساء آليات الحكامة الجيدة وترسيخ سياسة اللامركزية واللاتركيز والتي ترمي إلى تقاسم المهام واعتماد سياسة القرب وتكييف التوجيهات والسياسات التربوية مع خصوصيات كل منطقة؛

[1]- محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع السابق، ص63-64.

– التمويل الكافي وترشيد النفقات: إن أي مشروع للإصلاح يروم التحسين والتطوير، يحتاج إلى تمويل كافي لتحقيق المبتغى، لكن هذا لا يعني صرف أموال طائلة في أمور لا طائل منها، إذ أن الجودة لا تقاس بقيمة المبالغ والأموال المرصودة للمشروع إنما بما يمكن تحقيقه من نتائج على أمر الواقع بأقل تكاليف؛

– الاستفادة من الخبرات الأجنبية: نظرا لعالمية نظام الجودة بات لزاما الاستعانة بالتجارب والخبرات الأجنبية خصوصا من الدول الرائدة والسابقة لتبني هذه المقاربة، مع الحرص على القيام بدراسات سوسيولوجية وتاريخية كافية قبل إدخال أي تعديلات على المنظومة التربوية وذلك لضمان توافقها مع مبادئ نظام الجودة[1].

المبحث الرابع: إعادة هندسة منظومة التعليم العالي.

إن إعادة هندسة منظومة التعليم العالي تهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في الجامعات، وتتكفل بسرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج العلمي.

المطلب الأول: هندرة التعليم وخصائصها ومبادئها

هنالك عدة عناصر توضح لنا ضرورة هندرة التعليم في الدول العربية منها:

1– 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؛

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

3– عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا يصبح هنالك ضرورة ملحى لأعمال الهندرة الإدارية؛

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

5– عدم رضا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية؛

6– انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم من ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم انتظام الطلاب في المدارس، وانتشار ظواهر العنف والإرهاب في الجرائم بين طلاب المدارس والجامعات؛

[1]-نجيب سليم، الجودة في التعليم، مفهومها، معاييرها، وآلياتها، مقالة، الموقع :WWW.NEW-EDUC.com، يوم2015/09/03، على الساعة 15:25.

7- غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة لها التي تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر كل حسب قدراته وذكائه، مع تركهم لمسارات التعليم التقليدية التي قد تفقدهم مواهبهم وقدراتهم'

8- تختلف المناهج الدراسية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل علوم وتكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وعلوم الفضاء وعلوم المواد ....الخ, إلى جانب بعدها عن الحياة اليومية للطالب؛

9- تختلف برامج إعداد وتدريب المعلم عن مواكبة المستحدثات العلمية والتكنولوجيا والتربوية العالمية؛

11- غياب المعايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أوبين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد؛

11- تخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام والكليات، إلى جانب تخلف نظم الترقي في اللجان العلمية[1]،

ثانيا: خصائص هندرة التعليم

1- التغيير الجذري في كافة مكونات منظومة التعليم والتعلم؛

2- تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير التقليدية، حيث تركز على الإبداع وكيفية إدارة التغيير المؤسسي لتحقيقه؛

3- تركز على مخرجات التعلم وعلى العمليات الفنية والإدارية المعززة لها؛

4- تركز على الاستخدام الأمثل لأنظمة وتقنية المعلومات المعززة بوسائل الاتصال لكي تصبح مكونا رئيسيا في عمليات ومنتجات التعلم؛

5- تركز على تنمية الإبداع حيث تحول الفصول إلى حضانات الإبداع، ويكون دور الطلاب فيها إنتاج المعرفة كل حسب قدراته ومواهبه، ويكون دور المعلم إدارة إبداعات الطلاب من المعرفة فيما بينهم؛

6- تركز على دور المدرسة كمركز إشعاع حضاري، تدير التغيير في البيئة المحيطة بها عن طريق فتح أبوابها للطلاب لممارسة الأنشطة اللاصفية خارج أسوارها ضمن برامج الإدارة الفعالة للأنشطة لكي تحدث تغييرا جذريا شاملا في إدارة البيئة المحيطة بها؛

[1]- المنظومية والهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، على الرابط WWW.HRDISCUSSION.COM ، ص13-15، يوم 04-04-2016، على الساعة 12:20.

7- التحول بدور المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمية إلى مؤسسات خدمية استثمارية تقدم خدماتها في إطار هندرة التنمية البشرية، بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء الطلاب والعاملين بها؛

8- تركز على إدارة التعلم من أجل التمكن والإتقان أكثر من إدارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات؛

9- التحول من إدارة الامتحانات التحررية كوسيلة وحيدة للتقويم تقيس منتجات التعلم في جانب واحد من جوانب التعلم هو المعرفي إلى إدارة منظومة وسائل التقويم المختلفة التي تقيس منتجات التعلم في كافة جوانب التعلم؛

10- تركز على إدارة التغيير الجذري في أساليب وطرائق التدريس لكي تنمي التعلم الذاتي والخبري والإلكتروني والنشط والمنظومي[1].

ثالثا: مبادئ الهندرة في منظومة التعليم والتعلم

1- التنظيم على أساس منتجات التعلم وليس على المهام؛

2- تحديد الهيئات والمؤسسات والشركات التي تستقبل مخرجات التعلم ومعرفة احتياجاتها ومتطلباتها من الخريجين؛

3- التعامل مع الموارد المتاحة في كل مكون من مكونات منظومة التعليم والتعلم وإدارتها منظوميا بما يخدم كافة المكونات؛

4- إعادة النظر في كل الأنشطة التي تتم في منظومة التعليم والتعلم من المدخلات حتى وصول الخدمة إلى الطلاب وإحداث تغيير جذري وطفرات هائلة في مستويات ومعدلات الأداء؛

5- تفعيل اللامركزية في إدارة منظومة التعليم والتعلم بوضع مركز القرار حيثما تنجز المهام؛

6- معرفة نقاط الضعف في منظومة التعليم والتعلم من الجذور وتحديد أسبابها ومن ثم الوصول إلى كيفية العلاج[2]

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الهندرة في المؤسسات التعليمية.

أولا: أهمية تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية.

1- إعطائها مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية؛

2- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل؛

3- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات؛

[1]- المرجع نفسه, ص.13.
[2]- المرجع نفسه، ص15.

4- توفير الوقت والجهد المستغرق لتقديم الأعمال وبالتالي انخفاض التكاليف[1].

ثانيا: أهداف إعادة الهندسة في التعليم

1- إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية المؤسسية؛

2- اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة واستخدامها لتحقيق النتائج بأفضل صورة ممكنة؛

3- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل وتعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة غير تقليدية؛

4- إلغاء المناصب الإدارية المؤسسية غير الضرورية مع إحكام العمليات الإدارية المؤسسية؛

5- إلغاء الرقابة والإجراءات غير المطلوبة وإلغاء العمليات القديمة والغير مفيدة، مع اختصار الدوارات المستندية؛

6- إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية داخل المنظومة المدرسية وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية المختلفة داخلها؛

7- زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم[2].

المطلب الثالث: إعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخطوات تطبيقها.

أولا: إعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الأنترنت وتقنية المعلومات وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، ولهذا يجب أن يقوم على الأسس التالية:

- قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية؛
- مرونة تسمح بإدخال التغيرات؛
- ضبط جودة الأنشطة الجامعية كافة؛
- إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية؛
- تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية؛
- آلية فعالة للتمويل.

وإذا ما تعلق الأمر بالتوجهات المستقبلية لإدارة تنظيم الجامعة، نجد هناك بديلين أو خيارين هما: الطفرة الاستراتيجية أو التحسين المستمر، فالبديل الأول يقع تحت مفهوم إعادة الهندسة والذي تتسم مداخله بمستوى عال من المخاطرة والتعامل مع الوقت الحرج فضلا عن نفقاته المرتفعة وضرورة توفر خبرات متقدمة لإدارة عملياته

[1]- إياد على الدجنى, التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات، المحاضرة الخامسة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص19.
[2]- المرجع نفسه، ص24.

أما البديل الثاني فيقوم على إمكانية تحقيق التقدم من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبيا ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة.

والأخذ بالاعتبار خصائص الجامعة وطبيعتها وآليات حركتها من جهة وما يوجهها من تحديات وفق ما يحيط من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية يجعل من الطفرة أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثرا.

وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئية المتغيرة التي تتعامل معها وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفؤة، فقد سعت العديد من الجامعات عالميا لإتباع أسلوب إعادة الهندسة، ولجأت كمرحلة أولى إلى إتباع المنهج التدريبي.

إن إعادة الهندسة في الجامعة هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة ومؤطرين.

ثانيا: خطوات تطبيق الهندسة الإدارية والتعليم

وعلى سبيل المثال، قدمت بعض الدارسات الميدانية على مستوى الجامعة في مصر أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية بالضبط على مستوى التدريب أي إعادة هندسة التدريب والتطوير، وخلصت إلى أنها تمر بخمسة مراحل أساسية هي:

المرحلة 1: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة؛

المرحلة 2: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة؛

المرحلة3: التطبيق العملي لإعادة الهندسة؛

المرحلة4: تقييم نتائج إعادة الهندسة؛

المرحلة5: المتابعة والتصحيح المستمر لإعادة الهندسة، وفي ما يلي شرح لكل مرحلة باختصار:

1- دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة وذلك من خلال:

- الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب؛
- الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال؛
- الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير؛

- دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.

وهذا كله يتطلب السرعة، فكل تأخر في فهم إعادة الهندسة من جانب المديرين يوسع في النظم والسلطات الرقابية كما يجب الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا ودعم العمالة للتقدم وتحسين الجودة على كل المستويات.

2- توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة، إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة كما يل:

أ- المتطلبات التنظيمية، وذلك بتوفير:

- قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي؛
- إعادة هيكلة النشاط المستهدف في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء؛
- تحديد العلاقة بين إعادة الهندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.

ب- المتطلبات البشرية، وذلك بـ:

- الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛
- إقناع وتأهيل الأفراد والأساتذة وعمال الإدارة المرتبطين بعملية التدريب داخل الجامعة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل؛
- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

ج- المتطلبات المادية، وتشمل:

- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة؛
- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت؛
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية؛
- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الأنترنت والاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

3- التطبيق العملي لإعادة الهندسة: بعد الحصول على الدعم وتأييد الإدارة لمنهج إعادة الهندسة تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة الهندسة وتتطلب ما يلي :

3-1 تحديد أهداف إعادة الهندسة: وهذه الأهداف يجب أن تكون ملموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي؛

2-3 القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين عن التدريب من خلال:

أ- التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين عن التدريب من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية (من قبل الإدارة العليا في الجامعة)، من أجل إكساب الأفراد (الأساتذة) مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة ومنافسة متغيرة ومشاركة المرؤوسين وتحديدها؛
- التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم (العلمية والتكنولوجية أو الأدبية) بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في التعليم الجامعي؛
- توفير مصممي البرامج التعليمية خاصة البرامج الفنية والتكنولوجية، سواء من داخل قسم التدريب أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء؛
- تحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب ويحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب.

ب- إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين:

ففي إطار إعادة الهندسة فإن الواجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملما إلماما كافيا بالتكنولوجيا المستخدمة في قسم التدريب، خاصة استخدامات الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الأنترنت واستخدام البريد الإلكتروني، وبالتالي فإن المدرب في ظل إعادة الهندسة سيحتاج إلى:

- تطوير مهاراته التعليمية؛
- تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- اكتشاف طرق جديدة في التدريب تتطلب مهارات جديدة.

ج- إحداث التغيير في المتدربين:

في ظل سياسة تخفيض الحجم وإعادة الهندسة، توجد حاجة ملحة إلى زيادة أهمية وحجم التدريب حيث أصبح العبء الملقى على الأفراد أكثر من ذي قبل، فإعادة تدريب الموظفين تعتبر مكون هام في النجاح الكلي لمجهودات إعادة الهندسة.

د- طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة:

حيث يعتبر استخدام طرق وأساليب جديدة وحديثة من أهم دعائم ومتطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة يمكن ذكر أهمها: نظام دعم الأداء الكترونيا، نظام فيديو المؤثرات، طريقة التعليم بمساعدة الحاسوب... الخ

4- تقييم نتائج إعادة الهندسة: ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخصصة في هذا المجال، ولا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم، أي التي تعني مقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، بل يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقويم ذاتيا، أي الإجابة على تساؤلات هي كيف تعظم عملية التقييم في ظل منهج إعادة الهندسة، وهذا يتطلب أن تكون عملية التقييم:

- مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ؛
- اشتراك المعنيين بالنشاط أي المدربون والمتدربون في عملية التقييم؛
- تنمية التقيين الذاتي؛
- ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافئات؛
- يجب أن تكون عملية التقييم متتابعة ومتعددة الجوانب.

5- المتابعة والتصحيح المستمر لإعادة الهندسة: يمكن أن تكون عملية المتابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة إعادة الهندسة بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟
- ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها؟
- هل التكاليف في الوقت والمال والجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج؟
- ما هو حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة؟، هذه هي أهم خطوات تطبيق إعادة الهندسة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بما يشمله من مكونات التدريب مطبقة على الهيئة الجامعية[1].

[1]- بوحنية قوى، إعادة هندسة الأداء الجماعي، مقاربة معاصرة، جامعة ورقلة، ص140-143.

خلاصة

لقد بات إصلاح منظومة التربية والتكوين من القضايا الرئيسية التي تؤرق بالمسؤولين الحكوميين في شتى أنحاء المعمورة، إيمانا منهم بأن تكوين الرأسمال البشري يعد الدعامة الأساسية لكل نهضة اقتصادية واجتماعية وتنمية مجتمعية مستدامة، وقد ترجم هذا في تبني العديد من المقاربات وتجريب الكثير من وصفات الإصلاح قصد الوصول بالتعليم إلى أعلى المستويات وانعكاس ذلك على جودة التكوين والتأهيل للموارد البشرية لتمكينها من الاندماج في محيط عالمي يتميز بالتنافسية في جميع المجالات ومواكبة التطورات والتحولات التي يشهدها العصر مع تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة.

الفصل الثالث:

العلاقة بين تطبيق إعادة الهندسة ومستوى جودة التعليم في ميدان الدراسة

تمهيد

تدعيما لما تمّ تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول السابقة، تمت محاولة إعداد دراسة حالة لتشخيص أو تقييم دور إعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمة التعليمية لإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي جامعة المسيلة، والتي سيتم من خلال هذه الدراسة طرح تساؤلات لعينة من الأساتذة والإداريين وبذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول يتضمن التعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول منهج الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة بها، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

يتضمن هذا المبحث مطلبين حيث شمل المطلب الأول نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف، أما المطلب الثاني فتمحور حول الهيكل التنظيمي للجامعة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

أولا: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف.

تقع جامعة محمد بوضياف في مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، يحيط بها نسيج عمراني هام وكذلك مجمعات صناعية وطنية من بينها الشركة الوطنية للنسيج، الشركة الوطنية للألمنيوم، مطاحن الحضنة، وكذلك الشركة الوطنية لصناعة الأجور، المصنع الضخم للإسمنت مما جعل ولايتنا قطبا وهمزة وصل بين الشرق والشمال والوسط والجنوب.

انطلق بها التعليم العالي سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، وفي سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية، وفي سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة.

وانطلاقا من هذا التاريخ تم فتح فروع أخرى وهي على التوالي:

- التكنولوجيا؛
- الخدمة الاجتماعية؛
- الفيزياء؛
- علوم التسيير؛
- الكيمياء الصناعية؛
- الإعلام الآلي للتسيير؛
- الإعلام الآلي؛
- العلوم التجارية؛
- الإلكترونيك؛
- تجارة دولية؛
- الرياضيات؛
- الأدب العربي؛
- الري؛

- اللغة الفرنسية؛
- البيولوجيا؛
- علم النفس وعلوم التربية؛
- العلوم القانونية الإدارية.

وفي سنة 2001، تمت ترقية المركز الجامعي بالمسيلة إلى جامعة، وذلك بفتح فروع جديدة هي:

- العلوم السياسية والعلاقات الدولية؛
- العلوم الفلاحية.

وفي السنة 2004/2003 يتم فتح قسمين هما:

- التربية البدنية والرياضية؛
- علم التاريخ.

وفي سنة 2008 تم افتتاح القطب الجامعي وتم نقل رئاسة الجامعة إليه، وقد شهد عام 2012 بلوغ الجامعة غايتها بضمها سبع كليات ومعهدين، وبهذا يرتفع عدد ميادين التكوين المتوفرة محليا بالنسبة لمرحلة التدرج على الأقل إلى إحدى عشر ميدانا.

أما بالنسبة لتطور أعداد الطلاب والأساتذة باعتباره مؤشرا هاما في تنمية المؤسسة، من حيث مواردها البشرية، فقد تضاعفت أعداد الطلاب والطالبات المسجلين في مدة وجيزة، أي:

-نحو60 طالبا سنة 1985 إلى نحو11000 سنة 2001.

وفي سنة 2016/2015 يقفز الرقم إلى أكثر من 30000 طالب وطالبة، وهذا دون حساب أعداد الدفعات المختلفة لطلبة الماجستير والدكتوراه والذين يفوق عددهم في التخصصات المختلفة 600 طالب.

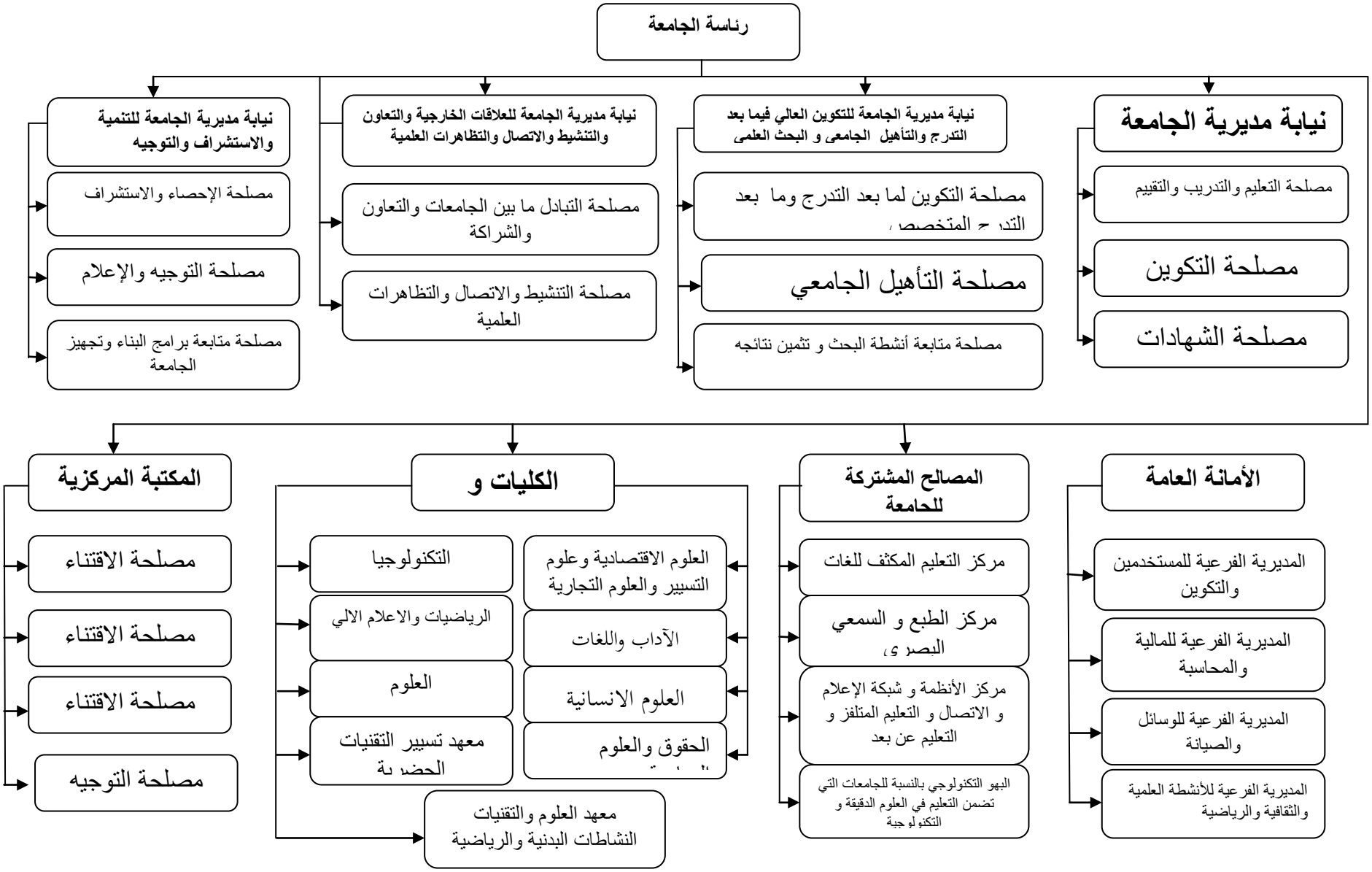
أما فيما يخص مجال التأطير، فإنه قد شهد كذلك قفزة رقمية ونوعية في هيئة التدريس والطاقم البيداغوجي:

حيث كانت الانطلاقة سنة 1985 ب22 أستاذ دائم ثم أصبح سنة 2016/2015 برقم يفوق 1500 أستاذا وأستاذة، حيث تصل نسبة التغطية الفعلية للتكوين من قبل الأساتذة الدائمين إلى أزيد من 95% [1]

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف.

[1] www.univ-msila.dz


رئاسة الجامعة
نيابة مديرية الجامعة
مصلحة التعليم والتدريب والتقييم
مصلحة التكوين
مصلحة الشهادات
نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي و البحث العلمي
مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص
مصلحة التأهيل الجامعي
مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه
نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة
مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه
مصلحة الإحصاء والاستشراف
مصلحة التوجيه والإعلام
مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة
الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
المصالح المشتركة للجامعة
مركز التعليم المكثف للغات
مركز الطبع و السمعي البصري
مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة و التكنولوجية
الكليات و
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
الآداب واللغات
العلوم الانسانية
الحقوق والعلوم
التكنولوجيا
الرياضيات والاعلام الالي
العلوم
معهد تسيير التقنيات الحضرية
معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المكتبة المركزية
مصلحة الاقتناء
مصلحة الاقتناء
مصلحة الاقتناء
مصلحة التوجيه

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنيون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة، ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

1- **رئاسة الجامعة:** والمتمثلة في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين، وبهذه الصفة يتولى رئيس الجامعة المهام التالية:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد، عند الاقتضاء؛
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء؛
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى؛
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛
- يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة؛
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف التعليم العالي؛
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

يقوم بمساعدة رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى، مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد.

تتكون رئاسة الجامعة من أربع نيابات تتمثل فيما يلي:

1-1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتداريب المنظمة من قبل الجامعة؛
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة؛
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل؛
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتداريب والتقييم؛
- مصلحة التكوين المتواصل؛
- مصلحة الشهادات.

1-2 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

ومن مهامها:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص؛
- مصلحة التأهيل الجامعي؛
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجها.

1-3 نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيته؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

1-4 نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

من مهامها:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا؛
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2- الأمانة العامة: والمتمثلة في الأمين العام والمكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رئيس الجامعة.

ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع إلى المصالح وهي كالتالي:

2-1المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة؛
- ضمان تسيير تعداد مستخدمين الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد؛
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة؛
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

2-2 لمديرية الفرعية للمالية والمحاسبة والمتمثلة في: المدير الفرعي للمالية والمحاسبة ويتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد؛
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة؛
- متابعة تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها؛
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات؛
- تحسين محاسبة الجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
- مصلحة تمويل أنشطة البحث؛
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

2-3 **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمتمثلة في**: المدير الفرعي للوسائل والصيانة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير؛
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة؛
- مسك سجلات الجرد؛
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانته؛
- ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد؛
- مصلحة النظافة والصيانة؛
- مصلحة الأرشيف.

2-4المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والمتمثلة في: المدير الفرعي للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، ويتكفل بما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة؛
- تنظيم الأنشطة الترفيهية؛
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية؛
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل مصلحتين هما:

- مصلحة الأنشطة العلمية الثقافية؛
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3-المصالح المشتركة للجامعة:

3-1 مركز التعليم المكثف للغات: يشمل الفرعين الآتيين:

- فرع البرمجة؛
- فرع النظافة والصيانة.

3-2 مركز الطبع والسمعي البصري: ويشمل الفرعين الآتيين:

- فرع الطبع؛
- فرع السمعي البصري.

3-3 مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يشمل الفروع التالية:

- فرع الأنظمة؛
- فرع الشبكات؛
- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

3-4 البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

4- الكليات والمعاهد: وتحتوي جامعة المسيلة على 7 كليات ومعهدين ويوضح الشكل التالي الكليات والمعاهد وأقسامها:

الشكل رقم (07): كليات ومعاهد وأقسام جامعة محمد بوضياف.

الكلية /المعهد	القسم
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	علوم التسيير العلوم التجارية العلوم الاقتصادية
الآداب واللغات	اللغة والأدب العربي الفرنسية الإنجليزية
العلوم الانسانية والاجتماعية	علم الاجتماع التاريخ علم النفس
الحقوق والعلوم السياسية	علوم الاعلام والاتصال الحقوق العلوم السياسية والعلاقات الدولية
معهد تسيير التقنيات الحضرية	الهندسة الحضرية التسيير والبناء تسيير المدنية البيئة
التكنولوجيا	الهندسة الكهربائية الإلكترونيك الهندسة الميكانيكية الهندسة المدنية والري
الرياضيات والإعلام الالي	الرياضيات الإعلام الالي علوم التكنولوجيا واعلام الاتصال
العلوم	الكيمياء الفيزياء علوم الطبيعة والحياة العلوم الفلاحية
معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	الادارة والتسيير الرياضي قسم النشاط الرياضي المكيف قسم التدريب الرياضي قسم التربية البدنية

المصدر: رئاسة الجامعة

5- المكتبة المركزية:والمتمثلة في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، والأساتذة والباحثين، وتحتوي جامعة المسيلة على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة، بالإضافة إلى قاعتان الإنترنت قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة، ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد؛
- مسك بطاقية الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم؛
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة البحث الببليوغرافي؛
- مصلحة المعالجة؛
- مصلحة التوجيه[1].

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين (أساتذة وإداريين) في جامعة محمد بوضياف، وفي هذا الإطار تم توزيع (120) استمارة وقد تم استرجاع 106 استمارة، احتوت على 06 استمارات غير قابلة للمعالجة والتحيل لعدم اكتمال ملئها، وبالتالي استقر العدد على 100 استمارة، وتم اختيار العينة عشوائيا

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد62.

المبحث الثاني: منهج الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة بها.

يتضمن هذا المبحث مطلبين حيث شمل المطلب الأول وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها في تحديد منهج البحث ومع أسلوب دراسة الحالة، أما المطلب الثاني فيتعلق بتحليل البيانات الوصفية.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المنهج العلمي الذي سنتبعه، ثم سنشرح الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

أولا: المنهج

لابد من كل دراسة علمية منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب الدراسة التطبيقية، وذلك لانسجامهما مع بعضهما البعض.

ثانيا: الأدوات

تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية رئيسية وللتأكد من فرضيات البحث قمنا بتوزيع الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

1-1 تصميم الاستبيان:

وذلك بتحديد عبارات الاستبيان[1]، ودارسة صدقة، ووصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

2-1 تصميم عبارات الاستبيان:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان يتكون من 35 سؤالا موجه إلى الأساتذة والإداريين، قصد الوقوف على آرائهم المتعلقة ببعد إعادة الهندسة وبعد جودة الخدمة التعليمية.

وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: ويتضمن 04 أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة، الجنس والوظيفة، والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى الخبرة المهنية.

القسم الثاني: ويتضمن 31 سؤالا تعكس بعدي إعادة الهندسة وجودة الخدمة التعليمية، وهي موزعة كالتالي:

العبارات من 1 إلى 17 تشير إلى بعد إعادة الهندسة؛

العبارات من 18 إلى 31 تشير إلى جودة الخدمة التعليمية؛

[1]- أنظر الملحق رقم 1.

وقد تم قياس اتجاهات الأساتذة والإداريين من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت.

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1إلى 1.7	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.60	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4	عالية
موافق بشدة	5	من 4 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات Spss

ثالثا: ثبات وصدق أداة الدراسة.

الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للاستمارة، تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة والإداريين من جامعة المسيلة، وبناء على ملاحظات المحكمين[1] تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، كما حذفت الفقرات التي لم تحصل على إجماعهم، بحيث أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

[1]- أنظر الملحق رقم 2

جدول رقم (04): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	المحـــــور	معامل الارتباط	القيم الاحتمالية sig
01	إعادة الهندسة	0,852**	**0.00**
02	جودة الخدمة التعليمية	0,743**	**0.00**

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل برنامج SPSS v22

قيمة r الجدولية: 0.661 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 12 // قيمة r الجدولية: 0.532 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12.

تبين نتائج الجدول الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط قوي وأن القيمة الاحتمالية SIG أقل من 0.05في جميع مجالات الدراسة، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (09) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (05): قيمة معامل Cronbach's Alpha

البـــعـــــد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
إعادة الهندسة	0,705	17
جودة الخدمة التعليمية	0,843	14
الكلي	0,724	27

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22.

من خلال جدول رقم (09) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلا للتوزيع، وتكون الطالبة قد تأكدت من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف)

اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

جدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان البعد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	**إعادة الهندسة**	0,097	0,088
2	**جودة الخدمة التعليمية**	0,163	0,057

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

قاعدة: "إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي".

ومن خلال الجدول رقم (10) نجد أن مستوى الدلالة **sig** اكبر من 0.05 لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعملية، كما قامت الطالبة بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قامت الطالبة باستخدام الأدوات الإحصائية المذكورة سلفا.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية.

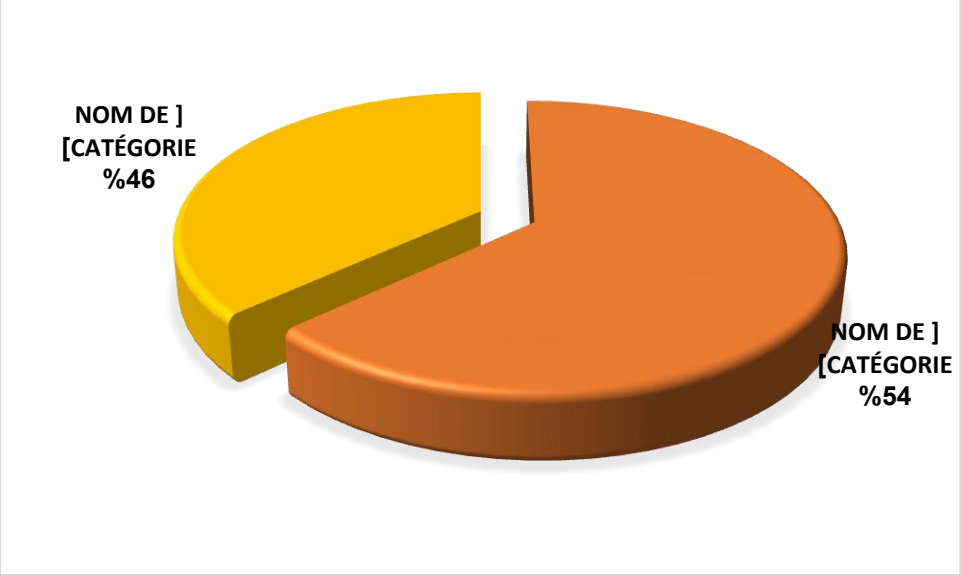
الجداول (7)،(8)،(9)،(10)، تبين تحليل للبيانات الوصفية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	54	%54
أنثى	46	%46
الإجمالي	100	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100فرد، نلاحظ أن 54 فردا يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 54% ، أما حجم الإناث فقد بلغ 46 أنثى بنسبة قدرت بـ 46%.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

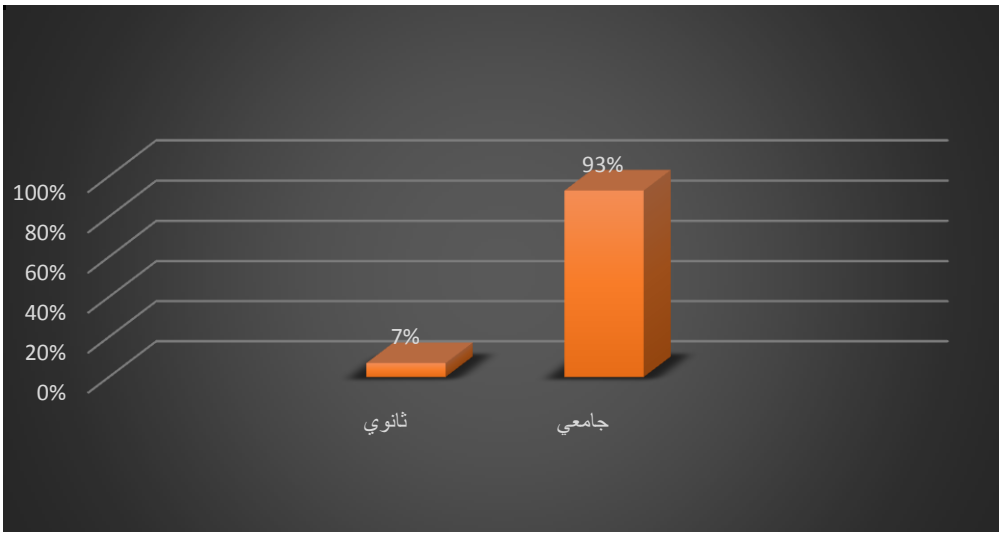


الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	7	%7
جامعي	93	%93
الإجمالي	100	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن أصحاب التعليم الثانوي بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة قدرت بـ 7%، أما في ما يخص أصحاب المستوى الجامعي فقد بلغ عددهم 93 فردا بنسبة قدرت بـ 99% والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (09):توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

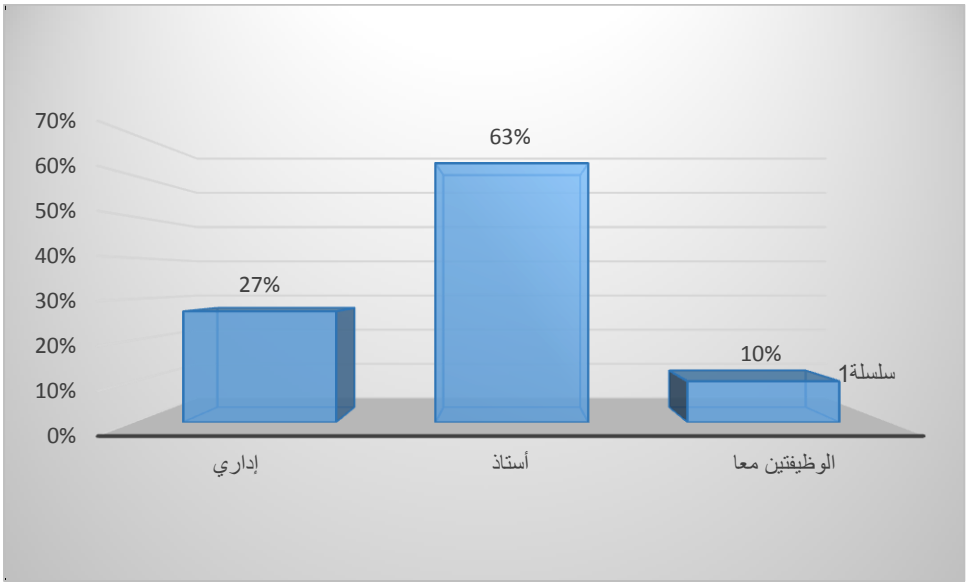


الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	27	%27
أستاذ	63	%63
الوظيفتين معا	10	%10
الإجمالي	100	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن27 نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب إداري قدرت بـ 27%، في حين الأفراد الذين يشغلون منصب أستاذ فبلغ عددهم 63 بنسبة قدرت بـ 63 % ، أما الذين يشغلون الوظيفتين معا فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 10% ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة.

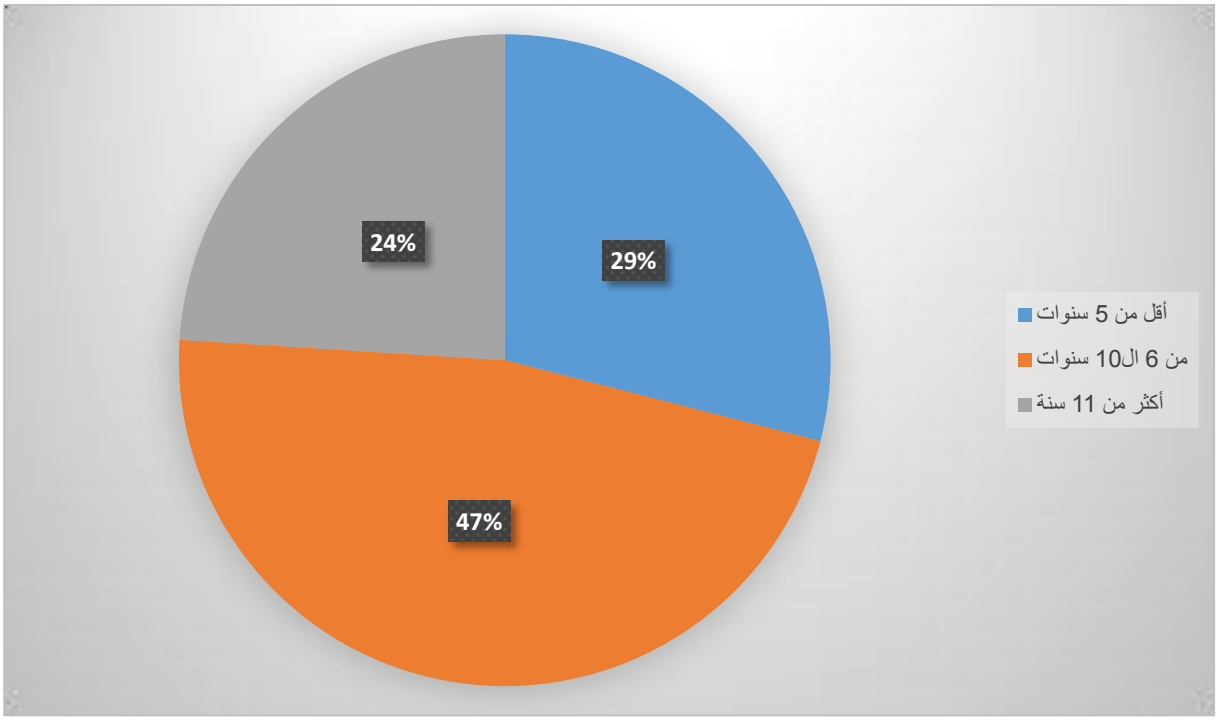


الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقدمية العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	29%
من 6 إلى 10 سنوات	47	47%
أكثر من 11 سنة	24	24%
الإجمالي	100	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن 29 فردا يمثلون الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 29%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (6-10 سنوات) فبلغ عددهم 47 بنسبة قدرت بـ 47 % أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم على 24 سنة فبلغ عددهم 24 بنسبة قدرت بـ 24%. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث مطلبين، المطلب الأول نتناول فيه عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، أما في المطلب الثاني سنتناول فيه اختبار فرضية الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان. تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام:

- اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة إيجابية أو سلبية العبارة، حيث تكون الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية)، وإذا كانت سلبية معناه أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية)،

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (طول الفئة)، وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقًا للمقياس التالي:

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.7	من 1.80إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.39	من 3.39 إلى 4	4.20إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: "بعد إعادة الهندسة".

لوصف مستوى أهمية إعادة الهندسة في المؤسسة محل الدراسة، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى أهمية إعادة الهندسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	A1	2,590	1,025	3,997	0,000	6	ضعيفة
2	A2	2,300	0,834	8,385	0,000	10	ضعيفة
3	A3	2,300	0,958	7,301	0,000	11	ضعيفة
4	A4	2,430	1,066	5,347	0,000	7	ضعيفة
5	A5	2,290	0,856	8,292	0,000	13	ضعيفة
6	A6	2,160	0,800	10,493	0,000	16	ضعيفة
7	A7	2,110	0,709	12,550	0,000	17	ضعيفة
8	A8	2,220	0,835	9,332	0,000	15	ضعيفة
9	A9	2,240	0,830	9,154	0,000	14	ضعيفة
10	A10	2,300	0,881	7,937	0,000	12	ضعيفة
11	A11	3,090	1,129	0,797	0,427	4	متوسط
12	A12	2,320	0,886	7,673	0,000	9	ضعيفة
13	A13	2,410	0,954	6,181	0,000	8	ضعيفة
14	A14	2,850	1,131	1,326	0,188	5	متوسط
15	A15	4,050	0,925	11,348	0,000	1	عالي
16	A16	4,050	1,048	10,018	0,000	2	عالي
17	A17	3,710	0,879	8,072	0,000	3	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2,671	0,4898				

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 هي 1.660

إذن من خلال الجدول نجد أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد إعادة **الهندسة** حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.050 – 2.11).

– احتلت العبارة A15 المرتبة الأولى والتي تنص على (تعتقدون انه يجب تغيير كل شيء في جامعتكم) بمتوسط حسابي (4.050) وهو أعلى من المتوسط العام (2.671)، وانحراف معياري (0.925)، وبلغت قيمة T المحسوبة (11.348) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن العبارة A15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون على ضرورة تغيير كل شيء في جامعتهم.

– فيما حصلت الفقرة A7 والتي تنص على (السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.11) وهو أدني من المتوسط العام (2.671)، وبانحراف معياري (0,709)، وبلغت قيمة T المحسوبة (12.550)، وهي أقل من T الجدولية، مما يعني أن العبارة A7 غير دالة إحصائيا، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن السياسات الإدارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إعادة الهندسة بفقراته، وهوما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بإعادة الهندسة وأن مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى بعد إعادة الهندسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان ضعيفا.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: "بعد جودة الخدمة التعليمية".

لوصف مستوى جودة الخدمة التعليمية ، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى جودة الخدمة التعليمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	B1	2,20	0,738	10,832	0,000	11	ضعيف
2	B2	2,05	0,729	13,015	0,000	13	ضعيف
3	B3	2,03	0,626	15,472	0,000	14	ضعيف
4	B4	2,13	0,733	11,856	0,000	12	ضعيف
5	B5	2,53	0,989	4,750	0,000	8	ضعيف
6	B6	2,79	1,05	1,987	0,050	4	متوسط
7	B7	3,62	0,940	6,593	0,000	1	متوسط
8	B8	2,91	1,083	0,831	0,408	3	متوسط
9	B9	2,42	0,944	6,139	0,000	10	ضعيف
10	B10	2,62	1,051	3,612	0,000	5	متوسط
11	B11	2,55	1,057	4,255	0,000	7	ضعيف
12	B12	2,57	1,084	3,964	0,000	6	ضعيف
13	B13	2,39	0,941	6,478	0,000	9	ضعيف
14	B14	3,06	1,144	0,524	0,601	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2,562	0,5751				

قيمة t لجدولية عن 0.05 هي 1.699

إذن من خلال الجدول نجد أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد جودة الخدمة التعليمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.62 – 2.03)

- العبارة B7 والتي تنص على (التزام الاساتذة بتأدية مهامهم البيداغوجية المختلفة) بمتوسط حسابي (3.62) وهو أعلى من المتوسط العام (2.56)، وانحراف معياري (0.940)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.593) وهي أكبر من Tالجدولية، مما يعني أن الفقرة B7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون على التزام الاساتذة بتأدية مهامهم البيداغوجية المختلفة.

- فيما حصلت الفقرة B3 والتي تنص على (يتم الاهتمام بجودة الأبحاث في جميع المستويات) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) وهو أدنى من المتوسط العام (2.56)، وبانحراف معياري (0.626)، أي أن الفقرة B3 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود اهتمام بجودة الأبحاث في جميع المستويات.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمة التعليمية بفقراته وهوما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية حيث أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة كان ضعيفا.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

عملت الطالبة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولي: هناك مستوي تبني مقبول لإعادة الهندسة في ميدان الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوي تبني مقبول لجودة الخدمة التعليمية في ميدان الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوى الجودة في ميدان الدراسة.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من هذا الأثر واختبار t-test لاختبار المستوي كما هو موضح كالتالي:

أولا– اختبار الفرضية الأولى:

1H : إذا كان $3.40 \leq \overline{X}_1$ هناك مستوي تبني مقبول لإعادة الهندسة في ميدان الدراسة؛

0H : **إذا** كان $3.40 > \overline{X}_1$ ليس هناك مستوي تبني مقبول لإعادة الهندسة في ميدان الدراسة.

بحيث $\overline{1}$: يمثل المتوسط الحسابي لمستوي إعادة الهندسة السائد في ميدان الدراسة.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	إعادة الهندسة	2,6718	0,48989

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H1	H0
إعادة الهندسة	-14,865	1.699	0,000	رفض	قبول

وبالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن $\overline{X}$=2.6718 **3.40 >** وقيمة **T** دالة إحصائيا أي أن مستوي الدلالة الفعلي أقل من 0,05 وعليه فإن الفرضية الاولي غير محققة حيث أن بعد إعادة الهندسة المتبني في ميدان الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

H0: **إذا** كان $3.40 > \overline{X}_1$ ليس هناك مستوي تبني مقبول لإعادة الهندسة في ميدان الدراسة.

ثانيا– اختبار الفرضية الثانية:

H1: إذا كان $3.40 \leq \overline{X}_1$ هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة التعليمية في ميدان الدراسة؛

H0 : **إذا** كان $3.40 > \overline{X}_1$ ليس هناك مستوي مقبول لجودة الخدمة التعليمية في ميدان الدراسة.

بحيث $\overline{1}$: يمثل المتوسط الحسابي لمستوي جودة الخدمة التعليمية السائد في ميدان الدراسة.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	جودة الخدمة	2,5621	0,57517

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				$_1H$	$_0H$
جودة الخدمة	-14,567	1.699	0,000	رفض	قبول

وبالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن $\bar{X}_1$=2.5621 < 3.40 وقيمة T دالة إحصائيا، أي أن مستوي الدلالة الفعلي أقل من 0,05 وعليه فإن الفرضية الثانية غير محققة حيث أن جودة الخدمة التعليمية في ميدان الدراسة لا ترقي إلى المستوي المطلوب.

H0: **إذا** كان $\overline{X}_1 > 3.40$ ليس هناك مستوي مقبول لجودة الخدمة التعليمية في ميدان الدراسة.

–نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إعادة الهندسة على جودة الخدمة

ثالثا– اختبار الفرضية الثالثة: (نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إعادة الهندسة على جودة الخدمة التعليمية).

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوي الجودة في ميدان الدراسة.

H_0 : لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوي الجودة في ميدان الدراسة.

H_1 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوي الجودة في ميدان الدراسة.

البيان	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار		T	SIG
جودة التعليمية الخدمة	0.575	0,330	48,329	1 98 99	0.000	0,575	إعادة الهندسة	6,952	,000

من خلال الجدول نلاحظ تأثير إعادة الهندسة على مستوى جودة الخدمة التعليمية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة الهندسة على مستوى جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.575) عند مستوي الدلالة 0.05، أما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.330) أي أن ما قيمته (0.330) من التغيرات في مستوى جودة الخدمة التعليمية ناتج عن التغيرات في إعادة الهندسة، كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ 0.575 بالنسبة لبعد إعادة الهندسة، وهذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة في إعادة الهندسة يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمة بقيمة β، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (48.329) وهي دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى

H_1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني إعادة الهندسة على مستوى الجودة في ميدان الدراسة.

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز تأثير إعادة الهندسة على تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية ولقد تم استنتاج ضرورة إعادة هندسة التعليم الجامعي وذلك نتيجة للتدهور الحادث على مستوى منظومة التعليم العالي، وكذلك نتيجة تدني مستوى جودة الخدمة التعليمية، مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة، وكذلك نتيجة لعدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق المداخل الأخرى، لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال إعادة الهندسة.

الخاتمة

خاتمة

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر إعادة الهندسة على جودة الخدمة التعليمية، وتبيان مدى تطبيقه في منظومة التعليم العالي في الجزائر، وقد جاءت الدراسة في جزئين، الأول نظري يتكون من فصلين، الأول يتحدث عن إعادة الهندسة والثاني يتحدث عن إعادة الهندسة، وللإجابة على الإشكالية وتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بإجراء دراسة ميدانية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهوما تمثل في الجزء الثاني من هذه الدراسة.

وتم استعمال أداة الاستبيان وتحليلها، وقد تم التوصل إلى أنه هنالك تأثير كبير لإعادة الهندسة على جودة الخدمة التعليمية، والمؤسسة لا تهتم بتطبيق بعد إعادة الهندسة وهذا ما أدى إلى ضعف مستوى جودة الخدمة التعليمية.

وبعد تحليل البيانات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة في الفصل السابق، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة، بالإضافة إلى آفاق البحث فيما يلي:

أولا: الاقتراحات

- ضرورة نقل تجارب الجامعات الرائدة في مجال إعادة الهندسة من خلال تكوين مسؤولي أعضاء خلايا الجودة كبعثات مهنية في هذه الجامعات من أجل إحداث مقارنات مرجعية؛
- البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العمليات، ورفض كل الأساليب والممارسات التقليدية؛
- الاعتماد التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية؛
- تنفيذ العمليات من قبل الأقرب لها، وهم مستخدمي مخرجاتها؛
- التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاهم والعمل على تحقيق رغباتهم؛
- ضرورة الحرص على أن تكون استراتيجية الجامعة واضحة ومكتوبة؛ في جميع كلياتها وأقسامها؛
- تحديد أهداف الجامعة بوضوح تام وبدون أي غموض؛
- الاستثمار في تقنيات تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في إعادة الهندسة؛
- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة؛
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع؛
- تصميم هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق أهداف الجامعة، وعلى سرعة الاتصال الإداري؛

– تشكيل مديرية فرعية تابعة الإدارة المركزية مثلها مثل المديريات الأخرى والتي تعنى بقضايا ضمان الجودة وتحسين الأداء، وتعطى الأولوية لقراراتها مقارنة بقرارات المديريات الفرعية الأخرى؛

– تنصيب لجان وطنية بدل لجنة واحدة ترجع لها مهام: وضع برامج إلزامية للجامعات بخصوص ضمان الجودة، المراقبة المنتظمة الجامعات لضمان التزامهم بمعايير الجودة؛

– تنظيم ملتقيات دولية ووطنية، أيام دراسية ومحاضرات على مستوى جميع الكليات، للتحسيس أهمية إعادة الهندسة ونشر ثقافتها؛

– الاهتمام بالبحث العلمي وإعطاءه أولوية كبرى مقارنة مع باقي الأنشطة خصوصا من ناحية التحفيزات لأنه يعتبر كعامل مفتاحي لنجاح الجامعات الجزائرية وتطوير أدائها على مختلف المستويات؛

ثانيا: آفاق الدراسة.

– أثر التربصات المهنية في تطوير أداء الأساتذة الباحثين بالجامعات الجزائرية؛

– المقارنة المرجعية لتحسين أداء الجامعات الجزائرية؛

– أثر تطبيق إعادة الهندسة على تحقيق ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1-احمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العالمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.

2-احمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة،2007.

3-اللوزي موسى، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002.

4-إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013.

5-بالمر أدريان، ترجمة بهاء شارين و آخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009.

6-بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع،الأردن، 2007.

7-ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

8-جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديث ، القاهرة، 1998.

9-جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

10-حاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر،الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.

11-حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان، 2006.

12-راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2006 .

13-رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات ،كلية التجارة، جامعة شمس، ط1، مصر، 2006

14-ريموند مانجيلي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.

15-سعيد بن عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998.

16-سمان فيصل محجوب، الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2004

17-شيراز محمد طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية و البحثية في مؤسسات التعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2011.

18-عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل، عمان،2005

19-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

20-محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008.

21-محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008.

22-محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2003.

23-محمود فوزي احمد بدوى، إدارة التعليم و الجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.

24-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010.

25-نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

26-نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة، من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2014.

28-هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثالثة، 2006.

29-يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري، الأردن، 2009.

30-يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2008.

ثانيا: الملتقيات والمؤتمرات.

1-الطيب ياسين، حوتية عمر، مداخلة بعنوان: أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، الملتقى الدولي بعنوان : التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، ماي 2005، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

2-إياد على الدجنى، التخطيط الاستراتيجي و إعادة هندسة العمليات، المحاضرة الخامسة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

3-بوحنية قوى، إعادة هندسة الأداء الجماعي، مقاربة معاصرة، جامعة ورقلة.

4-غول فرحات، مداخلة بعنوان: دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع الراهنة، ملتقى دولي بعنوان: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، ماي، 2011، الجزائر.

ثالثا: المذكرات.

1-أحمد سيد محمد السباعي، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط القاهرة، 2005.

2-احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة لنيل شهادة الماجيستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

3-مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار و إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجيستير، ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2010.

رابعا: المجلات.

1-خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثاني عشر، الجزائر، بسكرة، ديسمبر 2012.

2-زكريا أحمد محمد غرام، معايير الاعتماد العام الخاص و دورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 33، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2008.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية.

shroeder, R.G, ed, MC Grawhill .Inc. singapore operation management decision making, The operations function ,3th, 1989.

سادسا: المقالات و المواقع الإلكترونية.

1- www.hrdiscussion.com

2-www.univ-msila.dz

3-احمد السيد كردي، إعادة هندسة العمليات، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني http://www.alzoa تم الاطلاع عليه في 2016/02/10 على الساعة 10:32.

4-احمد بن عبد الله العجلان، الجودة في الجامعات و حاجات سوق العمل، مقالة، يوم 2016/03/19، الموقع: http///www.aljazirah.com.

5-الريف 75، فوائد و نتائج و تغييرات الهندرة، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني www.startimes.com، يوم 2016/02/22، الساعة 10:14.

6-المنظومية و الهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم و التعلم، على الرابط WWW.HRDISCUSSION.COM، ص13-15، يوم 2016/04/04، على الساعة 12:20.

7-خليل عودة، نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي، مقالة، جامعة النجاح الوطنية، الموقع: WWW.NAJAHCENTERS/QAU، يوم 2016/03/18، على الساعة 10:10.

8-سفيان عبد اللطيف كمال، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، 3جويلية2004 الموقع: WWW.CLEQ-EDU.ORG، يوم 2016/04/15، على الساعة 23:20.

9-عبد الرحمان تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة و أهميتها بالنسبة لسورية)، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني http://www.hrdiscission.com، يوم 2016/02/10، الساعة 11:20 .

10-مصطفى السابح محمد، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة، مقالة، يوم 2007/07/23، الموقع: http//www.mmsc.com.

11-نجيب سليم، الجودة في التعليم، مفهومها، معاييرها، و آلياتها، مقالة، الموقع : WWW.NEW-EDUC.com ، يوم2015/09/03، على الساعة 15:25.

12-يوسف أبو قارة، اشتراك الطلبة في تقييم جودة التعليم العالي، المؤتمر الاقتصادي المعرفي الأول، الأردن، من 2-4 أيار 2006 الموقع: WWW.ARALUSCAT.COM، يوم 2016/04/15، على الساعة 23:35.

ملاحـــق

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة.

تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى القيام بدراسة موضوعها "أثر إعادة هندسة منظومة التعليم العالي في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجزائر"، وذلك في إطار تحضير مذكرة ماستر

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم وموضوعية رأيكم، علما المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء منكم الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة.

شكرا لحسن تعاونكم

أولا: البيانات العامة

– الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

– المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐

– الوظيفة:

إداري ☐ أستاذ ☐ الوظيفتين معا ☐

– الخبرة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 11 سنوات ☐

ثانيا: عبارات الاستبيان

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موا فق بشدة
1- يتم العمل على التخليل الداخلي في جامعتكم (A1)					
2- يتم العمل على التحليل الخارجي في جامعتكم (A2)					
3- الخطة الاستراتيجية للجامعة واضحة (A3)					
4- الخطة الاستراتيجية للجامعة مكتوبة (A4)					
5- السياسات الادارية الموجودة في الجامعة مفهومة (A5)					
6- السياسات الادارية الموجودة في الجامعة تولد الثقة لدى الموظفين (A6)					
7- السياسات الادارية الموجودة في الجامعة تخفض من حالات الشك (A7)					
8- توجد خطة مستمرة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة (A8)					
9- الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على تحقيق الاهداف (A9)					
10-الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على سرعة الاتصال الإداري (A10)					
11-يتم مواكبة التطورات التكنولوجية للبيئة المحيطة (A11)					

12-زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنسيق العمليات في الكليات و الإدارات و الأقسام المختلفة (A12)					
13-تتميز المعلومات و البيانات في الجامعة بوفرتها و سهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة و دقة (A13)					
14- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة ادى الى القدرة على اعادة تصميم عملياتها الإدارية (A14)					
15- القوانين و اللوائح المعمول بها توضح المهام والاختصاصات (A15)					
16- تعتقدون انه يجب تغيير كل شيء في جامعتكم (A16)					
17- تتقبلون في جامعتكم فكرة البدء من نقطة الصفر (A17)					
18- يتم دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة (A18)					
19- بنية الجامعة تشجع على البحث العلمي (B1)					
20- يتم تخصيص ميزانية مالية كافية للبحث العلمي (B2)					
21- يتم الاهتمام بجودة الابحاث في جميع المستويات (B3)					
22- ارتباط الأبحاث العلمية بالواقع التنموي للمجتمع (B4)					
23- ارتباط الابحاث العلمية بالواقع التنموي للمجتمع (B5)					
24- هناك اهتمام بجودة المعارف التي يحصل					

عليها الطلبة (B6)					
25- التزام الاساتذة بتأدية مهامهم البيداغوجية المختلفة (B7)					
26- موافقة البرامج التدريسية للتخصصات المفتوحة (B8)					
27- هناك عمل على ملائمة البرامج التدريسية لتطلعات المستفيدين (الطلاب، الاساتذة، الاباء، الهيئات العمومية ، المؤسسات) (B9)					
28- تشييد مباني جامعية ذات جودة (B10)					
29- تشييد فضاءات علمية (مكاتب، مخابر....) ذات جودة (B11)					
30- يتم عقد مؤتمرات علمية ذات جودة (B12)					
31- استفادة الافراد في تطوير كفاءاتهم من فرص التدريب (B13)					
32- هناك تنوع لكفاءات الافراد في الجامعة (B14)					

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين للاستبيان المستعمل في الدراسة

اسم المحكمين	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
رضا زاوش	تسويق	المسيلة
بعيطيش شعبان	تسويق	المسيلة
لقواق عبد الرزاق	إدارة أعمال	المسيلة

تم بحمد الله