الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المرجع : ...../.....2020

مذكرة بعنوان:

تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي
دراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية
بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إعـداد الطلبة:

- بوزغاية نورهان
- بن قويطن فريال

إشراف:

محبوب فاطمة

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
- عاشوري إبراهيم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
- محبوب فاطمة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
- هبول محمد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت

أولا وقبل كل شيء أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بعظيم إمتناني وتقديري للأستاذ " مراد سعداوي " الذي رافقنا بتوجيهاته الفذة طيلة القيام بهذا المجهود ولم يبخل بتوجيهنا ونصحنا في إنجاز هذا المجهود العلمي المتواضع.

كما أتوجه بالشكر للأستاذة " فاطمة محبوب " التي تفضلت بالإشراف علينا وتوجيهنا

و شكر موصول إلى أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم و تفضلهم في مناقشة هذا العمل المتواضع

ولا يفوتنا أن نشكر كافة الإداريين والأساتذة بقسم علوم التسيير بجامعة ميلة على كل صغيرة وكبيرة أفادوني بها طيلة مشوارنا الدراسي

موظفي المكتبة المركزية بالمركز الجامعي ميلة على حسن معاملتهم وتعاونهم معنا

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لكل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة

أقول للجميع شكرا لكم ، ولي منكم خالص عبارات الشكر والتقدير

والحمد لله أولا وآخرا

إهداء

إلى تلك النسمة التي تلاعب

أوراق الشجر إلى منبع الحنان والحب

إلى من تعلمت على يديها حروف الحياة الأولى إلى أجمل وأغلى كلمة نطق بها

قلبي قبل لساني أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى الذي زرعني غرسه وسقاني من دم عروقه وعرق جبينه والدي العزيز أطال

الله في عمره.

إلى من شاركوني في هذه الحياة وتحملوها معي بحلوها ومرها إخوتي وأخواتي:

سماهر، باية ربيع، أمحمد والبرعمة الصغيرة " دارين "

إلى الأستاذ القدير " سعداوي مراد " و الأستاذة المشرفة " محبوب فاطمة "

اللذان لم يبخلا علينا بنصحهم و إرشاداتهم

إلى صديقتي وزميلتي طيلة مشواري الدراسي ، والتي شاركتني في هذا العمل

المتواضع " فريال ".

إلى جميع زملائي وزميلاتي دفعة إدارة الأعمال.

إلى كل من يحملهم قلبي ولم يكتبهم قلمي.

إلى كل من يسعى جاهدا في طلب العلم.

إلى كل هؤلاء أهدي بحثي المتواضع هذا راجيا من المولى عز وجل أن يجعله حجة

لنا لا علينا.

نورهان

إهداء

إلى المناضلة التي حملت

وتعبت ثم وضعت وسهرت، وربت، إلى التي أنهلتني حنانا في الطفولة والشباب: أمي الغالية

إلى الرجل المعطاء الذي تعلمت الجبال من شموخه والذي فنى ربيع عمره من أجل نجاح أولاده واضعا

نصب عينيه تدليل الصعاب مهما كانت: والدي العزيز رحمة الله عليه

إلى أجنحتي القوية في هذه الحياة وإلى من شاركوني رحلة العمر ووجدوا في أخطائي حسنات

وإلى من تزهوا بهم الحياة وتحلوا معهم مرارة الأيام إخوتي الأعزاء

إلى زميلتي وصديقتي التي شاركتني في إنجاز هذا العمل المتواضع وكنا معا خطوة بخطوة إلى

غاية إتمامه "نورهان"

كما أهدي عملي هذا إلى كل من ساهم في ظهور هذا البحث راجيا من الله أن نكون قد وفقنا

فيه وأن ينفع به كل سائر على درب العلم

وآخر دعواي أن الحمد لله رب العالمين

فريال

الملخص

الملخص:

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن مرهون بمدى التغيرات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي، والعمل على توفير المخرجات اللازمة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني أساليب جديدة من أهمها أسلوب إعادة الهندسة.

وانطلاقا مما سبق حاولت هذه الدراسة إبراز تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي، حيث اعتمدت على استبيان تم توزيعه على عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

– تأثر إعادة الهندسة بشكل فعال على جودة مؤسسات التعليم العالي لدى المؤسسة المدروسة.

– ضرورة الإهتمام بإعادة الهندسة، وخلق ثقافة محفزة ومشجعة لها، كما يجب مراعاة الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، التعليم العالي، جودة التعليم العالي

Abstract :

The success of higher education institutions at the present time depends on the extent of the changes taking place at the local and international levels, and work to provide the necessary outputs to face internal and external challenges, and this can only be achieved by adopting new methods, the most important of which is the method of re-engineering Based on the above, this study attempted to highlight the impact of re-engineering on the quality of higher education institutions, as we relied on a questionnaire distributed to a sample of professors and administrative staff at the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences at the University Center Abd El Hafid Boussouf Mila. The study reached a set of results, the most important of which are:

_ Re-engineering has effectively affected the quality of higher education institutions of the studied institution.

_ The need to pay attention to re-engineering, and to create a stimulating and encouraging culture, and the dimensions affecting re-engineering and the stages of their application must be taken into consideration efficiently and effectively.

Key words: re-engineering, higher education, quality of higher education.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	**I**
الملخص	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**IX**
قائمة الملاحق	**X**
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة	**3**
المطلب الأول: نشأة وتطور إعادة الهندسة	**3**
المطلب الثاني: مفهوم إعادة الهندسة وأهدافها	**6**
المطلب الثالث: أهمية إعادة الهندسة وعناصرها	**10**
المطلب الرابع: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة	**14**
المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها	**16**
المطلب الأول: الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة	**16**
المطلب الثاني: مراحل تطبيق إعادة الهندسة	**17**
المطلب الثالث: عوامل نجاح إعادة الهندسة	**19**
المطلب الرابع: الأخطاء المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة	**21**
المبحث الثالث: أدوات مدخل إعادة الهندسة والعمليات التي يتم إعادة هندستها	**22**
المطلب الأول: أدوات مدخل إعادة الهندسة	**22**
المطلب الثاني: العمليات التي يتم إعادة هندستها	**23**
المطلب الثالث: الإحتياجات التنظيمية لإعادة الهندسة	**24**
المطلب الرابع: المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة	**29**
خلاصة الفصل الأول:	**30**
الفصل الثاني: جودة الخدمة	
تمهيد	**32**
المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة	**33**

المطلب الأول: مفهوم الجودة	**33**
المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة وأساليب تحقيقها	**37**
المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة	**41**
المطلب الرابع: مؤشرات تقييم جودة الخدمة	**43**
المبحث الثاني: خدمة التعليم العالي	**46**
المطلب الأول: ماهية التعليم العالي	**46**
المطلب الثاني: مكونات وأنماط التعليم العالي	**50**
المطلب الثالث: وظائف مؤسسات التعليم العالي	**51**
المطلب الرابع: عوامل نجاعة التعليم العالي	**52**
المبحث الثالث: إعادة الهندسة وعلاقتها بجودة التعليم العالي	**54**
المطلب الأول: ماهية جودة التعليم العالي	**54**
المطلب الثاني: متطلبات وإجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي	**59**
المطلب الثالث: إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي	**59**
المطلب الرابع: أثر إعادة الهندسة على جودة التعليم العالي	**64**
خلاصة الفصل الثاني	**70**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية	
تمهيد	**72**
المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	**73**
المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	**73**
المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	**73**
المطلب الثالث: مخطط الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	**73**
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية	**75**
المطلب الأول: إجراءات الدراسة	**75**
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل	**78**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	**79**
المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**85**
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**85**
المطلب الثاني: النتائج الوصفية للدراسة	**101**
المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة	**101**

خلاصة الفصل الثالث	110
الخاتمة	112
قائمة المراجع	115
الملاحق	121

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نشأة وتطور إعادة الهندسة	4
2	مؤشرات تقييم الجودة	45
3	الإحصائيات المتعلقة بالإستبيان الإلكتروني الذي تم إرساله	77
4	مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانه	79
5	مجالات الإتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكارت	79
6	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي	80
7	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية بالدرجة الكلية للبعد	80
8	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد التدريب بالدرجة الكلية للبعد	81
9	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد التحسين المستمر بالدرجة الكلية للبعد	81
10	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد جودة عضو هيئة التدريس بالدرجة الكلية للبعد	82
11	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد جودة الإدارة الجامعية بالدرجة الكلية للبعد	82
12	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	83
13	حساب معامل الثبات (معامل كرونباخ)	83
14	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	85
15	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	86
16	توزيع مفردات العينة حسب متغير الدرجة العلمية	86
17	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	87
18	تحليل نتائج البعد الأول إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة	88
19	تحليل نتائج البعد الثاني إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية	90
20	تحليل نتائج البعد الثالث التدريب	92
21	تحليل نتائج البعد الرابع التحسين المستمر	94
22	تحليل نتائج البعد الأول جودة عضو هيئة التدريس	96
23	تحليل نتائج البعد الثاني الإدارة الجامعية	99
24	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركزالجامعي ميلة على جودة عضو هيئة التدريس	102
25	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة عضو هيئة التدريس	103

26	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على جودة عضو هيئة التدريس	104
27	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على جودة عضو هيئة التدريس	105
28	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركزالجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية	106
29	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر إعادة التفكيرالجوهري للعمليات الإدارية في المركزالجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية	107
30	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على جود الإدارة الجامعية	108
31	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لاثر التحسين المستمر على الإدارة الجامعية	109

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر أسلوب إعادة الهندسة والمفاهيم المرتبطة بها	13
2	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	36
3	مفهوم جودة الخدمة	39
4	مقياس الفجوة (SERVQUAL)	42
5	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	74
6	تمثيل بياني يوضح الإحصائيات الخاصة بالإجابات الإلكترونية للإستبيان	78
7	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	85
8	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	86
9	توزيع مفردات العينة حسب متغير الدرجة العلمية	87
10	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	88

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الدراسة	121
02	قائمة المحكمين	126
03	مخرجات SPSS	127

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرة وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، ونظرا للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الأنترنت تم استخدام أسلوب إعادة الهندسة في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة وحدة الجودة الإدارية، هذا ما جعل المنظمات في تحدي كبير لتحقيق أهدافها وتبني استراتيجيات تساعدها على تحقيق ذلك، لكن الإستراتيجيات التي تنتهج لتحقيق أهداف معينة تختلف من مؤسسة إلى أخرى فنجد بعض المؤسسات تركز على استراتيجيات النمو، وأخرى تركز على استراتيجيات الإستقرار ومنها من تتبع إستراتيجية التغيير الجذري مثل إعادة الهندسة، هذه الأخيرة شهدت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمخترعين في العلوم الإدارية خاصة بعد كتابة (**M.Humer & James champi**) في هذا المجال، أما في الجانب الميداني فقد قامت العديد من المؤسسات بانتهاجها خاصة تلك التي تتطلع للتخلص نهائيا من طرق و أساليب العمل القديمة وتبني أخرى جديدة، وقد ثبتت فعاليتها لما حققته من قفزات على مستوى الأداء والجودة الإنتاجية... وغيرها.

ونظرا لأهمية قطاع التعليم العالي وعلى رأسه الجامعات فهو مطالب بتبني استراتيجية التغيير الجذري مثل إعادة الهندسة واعتبارها أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات داخل الجامعة.

ولا يمكن أن يتأثر ذلك باستخدام الأساليب التقليدية بل لابد أن تعيد النظر في عملياتها الإدارية بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة، وذلك بالتركيز على تقديم خدمات فاعلة لقطاع التعليم العالي وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز الأعمال فضلا عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل، وعدم التكامل في المعلومات، وهو ما يوفره أسلوب إعادة الهندسة

وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي في المركز الجامعي لولاية ميلة؟

ومن هذا السؤال الجوهري تتفرع الأسئلة التالية:

- ماهو أثر إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة عضو هيئة التدريس؟
- ماهو أثر إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية؟
- ماهو أثر إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة عضو هيئة التدريس؟
- ماهو أثر إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة الإدارة الجامعية ؟
- ماهو أثر التدريب على جودة عضو هيئة التدريس؟
- ماهو أثر التدريب على جودة الإدارة الجامعية؟

– ماهو أثر التحسين المستمر على جودة عضو هيئة التدريس؟

– ماهو أثر التحسين المستمر على جودة الإدارة الجامعية؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لإعادة الهندسة أثر في جودة مؤسسات التعليم العالي

الفرضيات الفرعية:

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية(a=0.5) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة عضو هيئة التدريس

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a=0.5) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية(a=0.5) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة عضو هيئة التدريس

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية(a=0.5) لمتغير إعادة التفكيرالجوهري للعمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a=0.5) لمتغير التدريب في المركز الجامعي ميلة على جودة عضو هيئة التدريس

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a=0.5) لمتغير التدريب في المركز الجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية

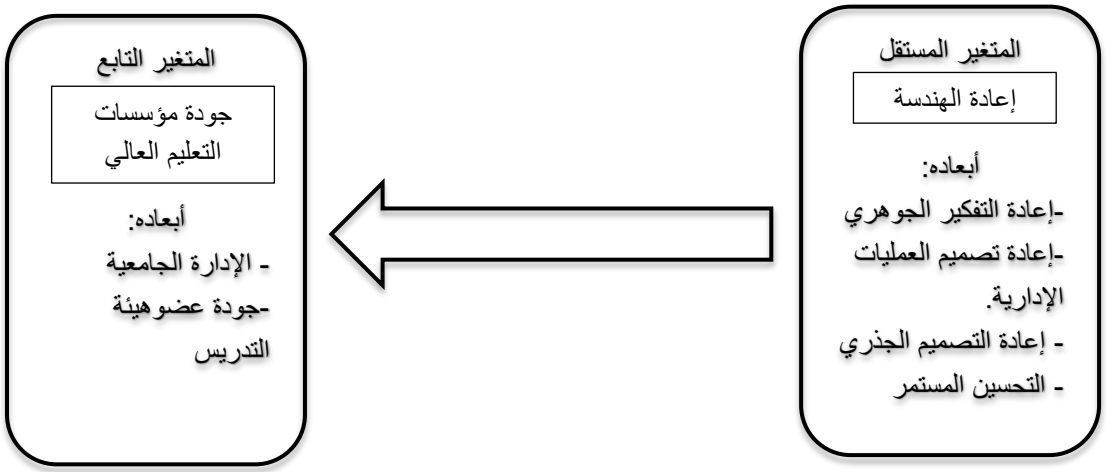
– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a=0.5) لمتغير التحسين المستمر في المركز الجامعي ميلة على جودة عضوهيئة التدريس

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a=0.5) لمتغير التحسين المستمر في المركز الجامعي ميلة على جودة الإدارة الجامعية

– لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a=0.5) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة على جودة

نموذج الدراسة:

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة من خلال تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبتين

يربط نموذج الدراسة بين إعادة الهندسة كمتغير مستقل و جودة مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع حيث تندرج ضمن المتغير المستقل: بعد إعادة التفكير الجوهري، بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية، بعد إعادة التصميم الجذري، بعد التحسين المستمر، و يندرج ضمن المتغير التابع أبعاد جودة المؤسسات التعليم العالي، بعد جودة الغدارة الجامعية و بعد جودة عضو هيئة التدريس

مبررات اختيار الموضوع:

- الشعور بأهمية الموضوع
- الرغبة في تقديم إقتراحات لتطوير الجامعات الجزائرية
- حداثة مفهوم إعادة الهندسة ومحاولة إستخدامه في المجال التعليمي
- قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع إعادة الهندسة
- محاولة إبرازتأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

- إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة
- توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة ومتطلبات تحسين الجودة
- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة الهندسة

أهمية الدراسة:

- بيان مدى أهمية إعادة الهندسة في الجامعة باعتباره أسلوب إداري متطور لتحقيق وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها وهذا نتيجة عدم ملائمة الأساليب التقليدية
- إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات ذات الصلة بالموضوع
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد إدارة الجامعة

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل دراسة عناصر الموضوع وتبيان أهمية تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي مع الإعتماد على أسلوب دراسة حالة باستخدام أداة الإستبيان التي تم تحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS

متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** إعادة الهندسة
- **المتغير التابع:** جودة التعليم العالي

حدود الدراسة:

المجال المكاني: أجريت الدراسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة في معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –ميلة–

المجال الزماني: تناولت هذه الدراسة في إطارها النظري من بداية شهر فيفري 2020 أما الإطار التطبيقي فكان خلال المدة من 10 أوت 2020 إلى غاية نهاية العمل.

وقد تم توزيع الإستمارة إلكترونيا وجمعها ليتم بعد ذلك التحليل الإحصائي وتحليل النتائج المتوصل إليها

- **الحدود البشرية:** تم اختيار فئة الأساتذة والموظفين الإداريين لمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة نظرا لملائمتهم لموضوع الدراسة الميدانية.

معيقات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المراجع ونقصها في مكتبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة
- حداثة مفهوم إعادة الهندسة واقتصاره على الدراسات الأكاديمية دون الدراسات التطبيقية فقد واجهنا صعوبة في إيصال وتبسيط فكرة الموضوع
- ظهور وانتشار فيروس كوفيد 19 صعب علينا الأمر إذ ليس من السهل التحرك في ظل هذه الظروف والتواصل مع الأساتذة والإداريين لملء الإستمارة فقد استغرقت وقت أطول
- صعوبة كبيرة في التواصل مع الأستاذ المشرف بسبب توقف النقل وحركة السير

الدراسات السابقة:

خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الإستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية

- **الدراسة الأولى: مرام إسماعيل الآغا، دراسة تطبيقية لإعادة هنسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر 2006.**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة " في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير بعض العوامل المؤثرة بالهندرة وقد توصلت الباحثة

على الفرضيات التالية: – وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وأيضا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء وقدرات تكنولوجية عالية، وتقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات، حيث تمثل المجتمع عينة الدراسة من المدراء، العاملون، ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في المحافظات، ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على الإستبانة في جمع البيانات، ولقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات: أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناءا على التوجه بالعملية، وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف، إتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين، حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالإهتمام بتفيد هذه القرارات ودعمها.

الدراسة الثانية: دراسة محمد مفضي عثمان الكساسبة، بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2004 ".

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة تأثير تكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة الأعمال في شركة الإتصالات الأردنية، وتوصلت إلى أن 63 بالمئة من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج في إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن 28.3 بالمئة من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وأن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم الخبيرة، وفي ضوع النتائج التي توصل إليها الباحث استوحى نموذجا لدور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بشركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

الدراسة الثالثة: أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة: " أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة – دراسة حالة– "

انطلقت الدراسة من إشكالية البحث عن أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة وذلك بهدف التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء صندوق الطالب وتحديد نقاط القوة والضعف التي من شأنها تصحيح المسار، وانطلق الباحث من الفرضية التالية: يوجد تأثير لتبسيط إجراءات العمل ذو دلالة إحصائية على أداء صندوق الطالب الجامعي، وبناءا على ذلك توصل الباحث إلى: أن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة أدى إلى تبسيط إجراءات العمل مما أدى إلى تفعيل تكنولوجيا المعلومات في العمل، تقديم الخدمة بشكل أسرع للطلبة، تقليل وقت إنجاز المعاملات وإتمامها في الوقت المناسب.

الدراسة الرابعة: (ضيف الله نسيمة، 2017، أطروحة دكتوراه) استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية.

تمحور هدف الدراسة حول معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تحسين جودة العملية التعليمية في قاعة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال

على جودة عناصر العملية التعليمية والمعيقات التي تحول دون اكتمال الأثر الإيجابي تم أخذ آراء مختلف المتفاعلين الداخليين لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية (أساتذة، طلبة و إداريين)، من خلال توزيع إستبيان للدراسة، فلقد توصلت هذه الدراسة حسب آراء الأساتذة والموظفين الإداريين، إلى أن تأثير تكونولوجيا المعلومات والإتصال على العملية التعليمية متفاوتة بين عناصر العملية التعليمية، لكن تفاوت ضئيل نوعا ما.

الدراسة الخامسة: (دراسة خان أحلام، بعنوان " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري ") أطروحة دكتوراه في علوم التسيير عن جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

– دراسة صلاحية نموذج إعادة هندسة الموارد البشرية ومساهمته في تحسين الأداء البشري بمنظماتنا الإقتصادية.

– تحديد مدى إدراك المسيرين لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في منظماتنا الجزائرية والتعرف على أهم العراقيل التي تقف أمام تطوير هذه الإدارة والتي تؤثر سلبا على تحسين الأداء.

– دراسة متطلبات وعوامل نجاح هذا التطبيق والمعيقات التي تحد من فعاليته.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن:

– إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء

– تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء البشري من خلال المساهمة الإيجابية للإندماج الوظيفي والمكافأة وفق الأداء في تحقيق مخرجات وظيفية جديدة، في حين لم يأثر التمكين في أداء الأفراد رغم أهميته ومساهمته المدروسة من قبل نظريا وتطبيقيا.

– رؤساء المنظمات لا يؤمنون كثيرا بالتغيير وبأهمية تبني أسلوب إعادة الهندسة رغم تزكيتهم له، وتأكيدهم على ضرورة تطبيقه.

التعقيب عن الدراسات:

نلاحظ أن كل الدراسات السابقة ساهمت في بلورة رؤية الطالب حول موضوع الدراسة، باختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة لتحقيقها وباختلاف الموضوعات التي تناولتها حيث تشابهت مع موضوع الدراسة في بعض الجوانب واختلفت في جوانب أخرى.

فرغم أن معظم الدراسات كانت مختلفة في بيئة الدراسة إلا أن كل دراسة أعطت رؤية واسعة لموضوع إعادة الهندسة، حيث ركزت الدراسات على إعطاء الموضوع حقه الكافي، ومعرفة إعادة الهندسة، واكتشافها لكونها الشيء الوحيد الذي تم تسليط الضوء عليه، وقد اشتركت دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض النقاط فكل الدراسات اعتمدت على أداة الإستبيان حيث كان الهدف الرئيسي لكل دراسة هو معرفة درجة تأثير إعادة الهندسة، وهو جوهر دراستنا في معرفة تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي وأيضا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS بالإضافة إلى استخدام أسلوب نموذج الإنحدار الخطي

البسيط م من أجل استخراج العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والوصول إلى نتائج مضبوطة ودقيقة

هيكل الدراسة:

سعيا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال ثلاث فصول

الفصل الأول: والفصل الثاني متعلقين بالإطار النظري والفصل الثالث متعلق بالإطار التطبيقي للدراسة، ويتضمن الفصل الأول على ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه: ماهية إعادة الهندسة، **أما المبحث الثاني:** كان عن الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها، أما المبحث الثالث كان تحت عنوان: أدوات مدخل إعادة الهندسة والعمليات التي يتم إعادة هندستها

أما الفصل الثاني فيتضمن على ثلاث مباحث أيضا، المبحث الأول تناولنا فيه: ماهية جودة الخدمة، أما **المبحث الثاني:** كان على خدمة التعليم العالي، أما المبحث الثالث كان تحت عنوان: إعادة الهندسة وعلاقتها بجودة التعليم العالي.

أما الفصل الثالث فكان متعلق بالدراسة الميدانية، حيث احتوى على ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول: تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فكان عن خصائص العينة واختبار الفرضيات والتي اقتصرت على أسلوب الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وأخيرا المبحث الثالث: فكان عبارة عن عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لإعادة الهندسة

تمهيد:

تميزت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة والتي كان لها تأثيرات مباشرة على جودة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات، ومن أهمها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والإنفتاح الاقتصادي وتحرير تجارة الخدمات ولكي تتمكن المؤسسات من مواجهة تلك التغيرات الإقتصادية والتكنولوجية، ينبغي تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع المعطيات الجديدة، وتساعد على تلبية حاجات الزبائن وتفضيلاتهم، لأن الأساليب والوسائل التقليدية الإدارية لم تعد قادرة على التعامل مع تلك التطورات والتكيف معها (بما يضمن للزبائن مستويات الجودة المطلوبة)، وتعتبر إعادة الهندسة أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة المعمول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير، وسوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق لكل ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة.

المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة و مراحل تطبيقها.

المبحث الثالث: أدوات مدخل إعادة الهندسة والعمليات التي يتم إعادة هندستها

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة.

تعد إعادة الهندسة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، فمنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة دورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوى مريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة بهدف تحسين الأداء، وذلك على كل مستويات التصميم، التشغيل، وغيرها من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إعادة الهندسة

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرف على الظروف التي برزت في ظلها إعادة الهندسة، وكيف انتشر مفهومها بين الباحثين، ولماذا لجئت المؤسسات على استخدامها.

أولا: نشأة إعادة الهندسة.

إن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة من بينها ما جاء في قوله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) –الرعد آية 11– ومعناها أن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته، أو أنه لا يستطيع المضي نحو الأمام في المجتمع الذي هو فيه، أو يريد الأصلح أو الأنسب في حياته، فعليه البدء أولا بتغيرات جذرية وأساسية بذاته البشري [1].

ونفس المعنى نجده في علم الهندسة الوراثية، وهي التعديل والتحسين التقني للكائنات الحية، ومسرح نشاطها الخلية، وبالتحديد الجنات، حيث يتم برمجتها وفق تصميمات موضوعة سلفا لتغيير وظائفها البيولوجية من أجل تبديل الإمكانيات الوراثية للكائن الحي، والحصول على كائنات حية معدلة وراثيا ذات كفاءة أعلى ومردودية أكبر، خاصة في مجال نمو المحاصيل الزراعية وتربية الحيوانات، وتعتبر تجارب الراهب النمساوي جريجور يوهان مندل على نباتات البازلاء من خلال عمليات التهجين في 1766 أول الإسهامات في هذا المجال[2].

كما نجد نفس المضمون في دراسات علوم الهندسة حيث يعود أصل كلمة هندية إلى Ingeneror بلاتينية، وتعني الإبداع والاستفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها وتقويها.

أما من الناحية التاريخية فإعادة الهندسة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى غاية بروزها بهذه التسمية ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

[1].رضا حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص02

[2]. وجدي عبد الفتاح سواحل، الهندسة الوراثية، الأساليب و التطبيقات، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2006، ص21.

جدول رقم (01-01): نشأة وتطور إعادة الهندسة

الزمن	المسببات	مظاهر إعادة الهندسة
بدء الخليفة على الأرض ونزول سيدنا آدم.	الخطأ المرتكب من أمنا حواء وإغراء الشيطان لها.	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء والحياة على وجه الأرض.
نزول الكتب السماوية واختيار الله للرسل والأنبياء.	الأعمال السيئة والعادات غير الجيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي.	الإنقلاب على الواقع الموجود آنذاك والاعتماد على التعاليم السماوية والسير النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر وتبدأ بصفحة الإيمان.
الحضارات التي سادة ثم بادت مثل حضارة وادي الرافدين، النيل، الرومان.	أسباب عديدة أدت إلى زوالها منها الكوارث الطبيعية، الأمراض، والحروب.	انتهاء حضارات بأكملها والبدء بعصر جديد مغاير.
الثورة الصناعية.	التطورات التكنولوجية، اختراع الآلات والمكائن وبروز المدارس والأفكار التنظيمية.	اكتشاف موارد جديدة مثل النفط، ونقلة نوعية وسريعة في معدلات الإنتاج وإحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي.
الحربين العالميتين الأولى والثانية.	أسباب سياسية، اقتصادية، وأطماع إستعمارية للدول العظمى وزيادة حاجتها للنفط.	التغيرات في الخارطة الجغرافية للعالم نتيجة الاستعمار وسلب خيرات الدول وانهيار دول وبروز دول أخرى.
ظهور التحالفات والإندماجات والإتحادات.	بناء قاعدة أساسية وركيزة لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في الإقتصاد والسياسة لدى أغلب الدول.	البدء بتغييرات شاملة في جميع الاتجاهات و المجالات والانفتاح على العالم وبداية ظهور العولمة.
العولمة والمعلوماتية.	التطورات السريعة والهائلة في مجال الكمبيوتر والأنترنت ورغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها في الخارج.	اكتشاف إعادة الهندسة لدى الباحثين وتطابق المضمون مع التسمية.

المصدر: رضا حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجيستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص3.

وهكذا ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال مع بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology(MIT) بإجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990 "، وكان الغرض منه هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ذلك الوقت، ثم تلي ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان " الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة "، ومقال لهامر دورية "هارفارد بزنس رفيو " حول " إعادة الهندسة ".

وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المؤسسة.

وعندما قام كل من هامر وتشامبى بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان " إعادة هندسة المنظمات " في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص[1].

أما دافين بورت فيرى أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، وهي مدخل الجودة الشاملة –الهندسة الصناعية – مدخل النظم – المدخل الفني الاجتماعي – الحركة النشيطة للإبتكارات – استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا: تطور إعادة الهندسة.

إن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن جعل عمليات الأعمال التي كانت تنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل غير قادرة على تحقيق الأداء المطلوب، مما ساهم في بروز الثورة التي أطلقها هامر وتشامبي ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي، والقبول بالواقع الحالي، والعمل على تطويره عن طريق الميكنة أو الأتمتة، التي كان ينظر إليها على أنها العصى السحرية والسلاح القوي في ميدان الأعمال، ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلا، حيث أثيرت حوله تساؤلات عديدة، واكتشف البعض أن ميكنة العمل لا تعدو كما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة وهو أمر يشبه تفريغ مشروب عديم الصلاحية في كاس جديدة.[2]

لذلك أخذت الشركات تولي اهتماما متزايدا لإعادة هندسة أعمالها، إستجابة للتغيير في بيئة الأعمال وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من (70%) من الشركات الأمريكية قد نفذت برامج في إعادة الهندسة الإدارية ضمن أعمالها.

وأظهرت النتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن إعادة الهندسة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمِؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، حيث قدرت مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية على مشاريع إعادة الهندسة بما

1. Gary Boom, the institution of electrical, iee, London, 1995, p1

2. فهد بن صالح سلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، مطابع الخالد، 1998، ص 63.

يقارب الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به تلك الشركات لقناعتها بان العائد على هذا الاستثمار سيكون اكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا للعديد من المؤسسات [1].

وبالتالي أصبحت إعادة الهندسة شائعة أكثر من أي وقت سابق، وتتوقع بعض الدراسات أن يدخل (75%) من الشركات الأمريكية خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين في أحد أشكال إعادة الهندسة وستكون فوائدها مرتفعة نتيجة لذلك[2].

المطلب الثاني: مفهوم إعادة الهندسة وأهدافها

هناك عدة دراسات تعرضت إلى إعادة الهندسة ورغم اختلاف ما جاءت به من حيث الصياغة إلا أنها تتفق إلى حد كبير في مضمونها.

أولا: تعريف إعادة الهندسة:

تعرف إعادة الهندسة على أنها:"إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا، ونضيف إلى ذلك بأن المؤسسات ذات الوضع المتدهور والأداء المتدني هي أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى عملية إعادة الهندسة"[3].

يشير مايكل هامر وجيمس شامبي أن إعادة الهندسة ترتبط ارتباطا عضويا بالتكلفة والجودة والسرعة والخدمة[4].

حسب ميشيل هامر وجيمس شامبي:"إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الثوري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والسرعة والخدمة."

ويركز هذا التعريف على العناصر التالية[5]:

1. أن يكون التغيير أساسي:

لا تشمل إعادة الهندسة الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، وتطرح أسئلة أساسية مثل: لماذا نقوم بهذه الأعمال ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل وضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر فيها.

---

[1] .سالم صلال راهي الحسناوي، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 04، جامعة القادسية، العراق، 2006، ص136.

[2] محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2004، ص37.

[3] مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1437هـ-2016م، ص22.

[4] مرجع نفسه، ص29.

[5] الحمادي علي، الطريق إلى التميز، دارين حزم، عمان، 2006، ص ص 124-127.

2. أن يكون التغيير جذري:

المطلوب في إعادة الهندسة هو اقتلاع ما هو موجود من جذوره، وإعادة بنائه بما يتناسب مع متطلبات وأهداف المؤسسة وليس إحداث تغيرات سطحية تتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) دون الوصول إلى نتائج لها قيمة ومعنى.

3. أن تكون النتائج جوهرية:

تتطلع إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، الذي غالبا ما يكون تدريجيا.

4. أن يكون التغيير في العمليات:

تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظائف، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:

تعتمد إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعال، بحيث يتم توصيفها لإحداث التغيير الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

6. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:

ترفض إعادة الهندسة التفكير الإستنتاجي الذي ينتظر حتى تبرز المشاكل ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها، وتعتمد على التفكير الاستقرائي الذي يبحث عن الفرص ويقوم على التجديد قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

كما يعرف باركر إعادة الهندسة بأنها الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير الجذري في أنحاء المؤسسة لأجل تلبية إحتياجات الزبائن[1].

أما واران بنيس وميش فيعرفان إعادة الهندسة بأنها "إعادة اكتشاف المؤسسة من خلال تحدي القيم التقليدية، فهي بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، وإعادة توجيه العاملين وتدريبهم في هده المفاهيم "[2] وفي سياق آخر يرى هذان الباحثان أن هناك عشر تصورات لإعادة الهندسة يعقبان عليها كما يلي[3]:

أ. التصور الأول:

تفترض إعادة الهندسة أن المؤسسة عملت جميع الأشياء بشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء وتبدأ من جديد، وفي الواقع فإن المؤسسة قد تكون ناجحة، وعملت عدد من الأشياء بشكل صحيح، ولكن

---

[1] J-parker, Guide to Business, process Reemgimeering, MAY, 1993, p29.

[2] غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتعيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة 19ماي2011، ص09.

[3] محمد الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص39.

ليس بشكل كامل، فتعمل إعادة الهندسة على تهذيب الأشياء التي عملتها، وتقدمها بشكل مختلف وأفضل، وعليه يكون الإبداع هو مفتاح إعادة الهندسة.

ب. التصور الثاني:

إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات، وتكامل النظم وتطوير التطبيقات، وفي الحقيقة رغم أن تكنولوجيا المعلومات تعد ممكنا للتغيير، وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة، فإن إعادة الهندسة لا تعني بكل بساطة تكنولوجيا المعلومات.

ج. التصور الثالث:

تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المؤسسة، وتقليل عدد الموظفين، وفي الواقع قد لا يكون هذا الشيء بعيدا عن الحقيقة، لأن إعادة تشكيل المؤسسة من خلال إعادة الهندسة يتعلق بعمل الأشياء بشكل مختلف.

د. التصور الرابع:

إعادة الهندسة تعني عملا أكثر بنفس الموارد أو بموارد أقل، ويعتبر ذلك صحيحا لتركيزها على زيادة كفاءة العمليات الإدارية من خلال عملية الإبداع والتجديد، واعتمادها على تدفق العمل المستمر والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

هـ. التصور الخامس:

إعادة الهندسة يمكن أن تحل أي مشكلة تواجه المؤسسة، وفي الواقع إعادة الهندسة ليست أداة إدارية تطبق على المدى القصير، أو منهج لإيجاد الحلول السريعة، وإنما طريقة نظامية تسهل التغيرات الثقافية والمؤسسية الكبيرة.

و. التصور السادس:

إعادة الهندسة يمكن أن تدار وتنفذ من قبل أي شخص، وهدا خاطئ لأنها تتطلب خبر واسعة ورؤيا ثاقبة، ومنهجية صافية، ودراية ناضجة بمجال الأعمال.

ز. التصور السابع:

إعادة الهندسة يمكن أن تدعم من قبل أي شخص في المؤسسة، وهدا غير كافي لان النجاح في إعادة الهندسة يعتمد على دعم وتشجيع الإدارة العليا والمستويات القيادية في المؤسسة.

ح. التصور الثامن:

إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحول تنظيمي، وحقيقة الأمر هي أن إعادة الهندسة في حد ذاتها هي عملية تحول من أجل خلق هياكل تنظيمية مختلفة، وعقلية قيادية جديدة.

ط. التصور التاسع:

إعادة الهندسة تحدث قلق وفوضى ويمكن أن تكون هده الظروف معرقلة وضارة بالمؤسسة، وذلك لأن التغيير لغالبية المؤسسات والمديرين قد يكون صعبا بشكل لا يطاق، فإذا لم تدار مراحل إعادة الهندسة وتنفذ بشكل مناسب فإن الفوضى والمشكلات الدائمة قد تحدث.

ي. التصور العاشر:

إعادة الهندسة تمثل علما وفي الحقيقة إعادة الهندسة ليست علما، ولكن يمكن للمفاهيم والأساليب العلمية أن تجد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة.

كما عرفت إعادة الهندسة بأنها " إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وبدلا من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المؤسسة من الصفر في إعادة تصميم العمليات"[1] ومنه فإعادة الهندسة تهتم بالعمليات لا بالمؤسسات فهي لا تركز على إعادة هندسة الوحدات التنظيمية، بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة[2].

لذلك هناك من عرف إعادة الهندسة "بأنها التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات، لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة"[3] وفي نفس السياق عرفت بأنها " مدخل يركز على إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقوم به الأفراد، مما يجعلهم يطرحون على أنفسهم الأسئلة التالية: لمادا نقوم بالعمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟[4]

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة الهندسة من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناءا على ما سبق يمكن القول أن مفهوم إعادة الهندسة يتضمن الأبعاد التالية[5]:

1. إعادة الهندسة تعتمد على منهجية التغيير في العمل؛
2. إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري)؛
3. التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المؤسسة وليس على الأنشطة؛
4. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة الهندسة.

ثانيا: أهداف إعادة الهندسة.

حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة وخصائصها في تطوير أي مؤسسة يجب تحديد أهدافها بوضوح ولقد تم تحديد هذه الأهداف بما يلي[6]:

---

[1] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص291.

[2] سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص29.

[3] علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات، مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية، 2007، ص291.

[4] سلامة عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص31.

[5] أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1432هـ-2011م، ص45.

[6] عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1436هـ-2015م، ص33.

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 المؤسسة.

2. **التركيز على العملاء:**

توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هدا الغرض.

3. **تحقيق السرعة:**

تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4. **تحقيق الجودة:**

تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

5. **تخفيض التكلفة:**

من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على لعمليات ذات القيمة المضافة.

6. **التفوق على المنافسين:**

مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

المطلب الثالث: أهمية إعادة الهندسة وعناصرها.

تتميز إعادة الهندسة كغيرها من العمليات بأهمية كبيرة تمنحها القدرة على التغيير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وعليه سوف نتناول في هذا المطلب أهمية إعادة الهندسة وعناصرها.

أولا: أهمية إعادة الهندسة.

يحقق تطبيق إعادة الهندسة فوائد كثيرة تعود على التنظيم في المؤسسة بكفاءة وفعالية، بشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة لها.

ولقد لخصت أهمية تطبيق إعادة الهندسة فيما يلي[1]:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، حيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد؛

[1] شادي يحيى ريحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 1433هـ-2014م، ص27.

2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال، بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل؛
3. تزيد في استقلالية الأفراد من أداء المهام، حيث يتم تشغيل أفراد قادرين على المبادرة، وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار؛
4. التشجيع على الدعم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتوسيع قدراتهم؛
5. مكافأة الأفراد، وتقييم نتائج عملهم بناءا على الناتج النهائي وبشكل جماعي؛
6. تعمل إعادة الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد، والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين؛
7. تساعد جميع العاملين على إتخاذ القرارات دون أن تقتصر هذه العملية على المدراء؛
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، مما يؤدي إلى إنجاز عدد من الخطوات بوقت واحد، وتقليل الوقت بين خطوات العمل.

ثانيا: عناصر إعادة الهندسة

تتمثل عناصر إعادة الهندسة في[1]:

1. إعادة التفكير الجوهري:

وتعني أن جميع العمليات والإجراءات القديمة يجب أن يقضى عليها، ويحل محلها أساليب جديدة في العمل، علاوة على أن إعادة الهندسة تصل إلى الجذور ولا تقوم بالتغيير المظهري.

2. إعادة تصميم العمليات الإدارية:

تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا، أو عددا من المدخلات، لإخراج مخرجات معينة، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين.

3. إعادة التصميم الجذري:

إن الهندسة الإدارية تفترض أن العمليات الماضية، والحالية غير كافية، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماما، و البدء من جديد مع إتباع أساليب ابتكارية.

4. التحسين المستمر:

فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية، ولذلك يجب السعي وراء أداء شامل ومثير (ثوري)، والتحسين المثير يحقق تحسين جذري محسوس، وطفرة واسعة وتفوق وطموح.

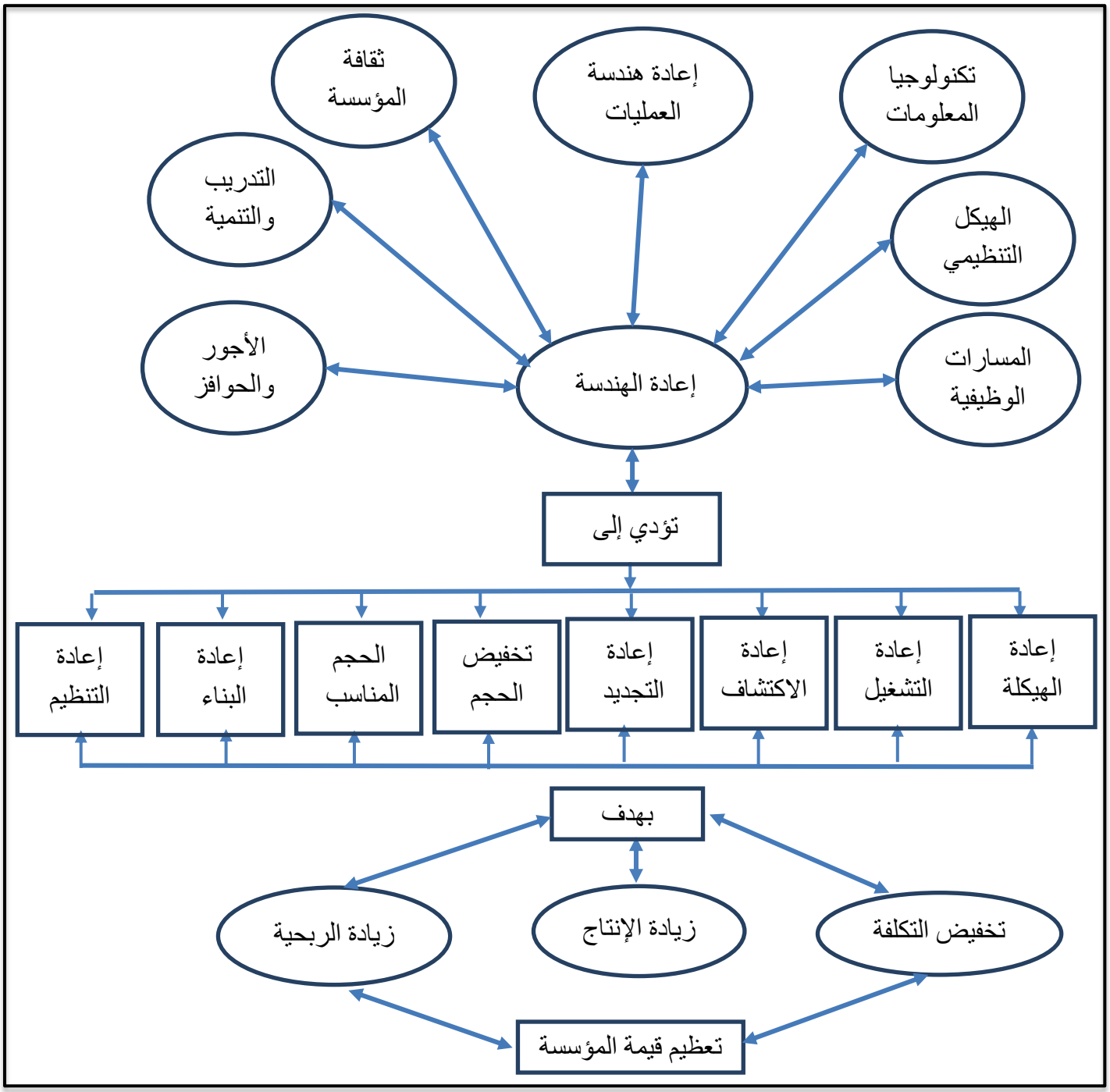
وتعمل جميع عناصر الهندسة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها، ويتأثر ببقية العناصر، فإعادة التفكير في أساسيات تشغيل، وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قيادتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، ومن ثم إعادة النظر في الأساسي التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات،

[1] عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تنبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لإحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء، كما أن نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن يتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل، والإدارة، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود.

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

الشكل رقم(01-01):عناصر أسلوب إعادة الهندسة والمفاهيم المرتبطة بها.



المصدر: رفاعي ممدوح عبد العزيز: إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص9.

المطلب الرابع: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة

تحقق إعادة الهندسة فوائد عديدة تعود على المؤسسات منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين، وباحتياجات الزبائن، ويتأتى ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل أساسا لإعادة الهندسة.

وعليه سوف نتناول في هذا المطلب أمرين أساسيين وهما أهم دوافع ومبادئ إعادة الهندسة.

أولا: دوافع إعادة الهندسة

بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاثة قوى تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة الهندسة يطلق عليها 3cs كونها تبدأ في الانجليزية بالحرف c وهي الزبائن customers، المنافسة competition، والتغيير change وفيما يلي تفصيل لكل واحدة على حدى وهي[1]:

1. الزبائن:

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع و الخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها، وطريقة الدفع مما أدى بالمؤسسات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنويع في المنتوجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المؤسسة إلى إحداث تغييرات جذرية.

2. المنافسة:

إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق من أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو الجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المؤسسات لتتمكن من التكيف والاستمرار.

3. التغيير المستمر:

بفعل إفرازات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة إلى استخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

ثانيا: مبادئ إعادة الهندسة

من أجل إنجاح إعادة الهندسة في أي مؤسسة يجب أن يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية على النحو التالي[2]:

---

[1] محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 15، 16.

[2] عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره، ص31.

1- تقوم إعادة الهندسة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها؛

2- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وهي تبني اللامركزية في عملية استخداماتها؛

3- تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛

4- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات؛

5- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛

6- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل؛

7- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها

بالنظر إلى تطبيقات إعادة الهندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها، أعاد إلى الأذهان المراحل التي شهدت تغيرات في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ

المطلب الأول: الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة

تؤثر ثلاثة أبعاد رئيسية في إعادة الهندسة وسوف نتطرق لها في هذا المطلب كل واحدة على حدى وهي[1]:

1. البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها العاملين ضمن المستويات الإدارية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الإدارية، فالهيكل التنظيمي يشير إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المؤسسة، ويوضح العناصر الهيكلية، والعلاقة بين هذه العناصر، والعناصر المستخدمة في إدارة المؤسسة ككل.

*** التغيير الهيكلي (إعادة الهيكلة):**

يشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة وذلك من خلال التالي:

- زيادة التوسع في الأعمال المستندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة؛
- التغيرات في العلاقة بين الإداريين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين على أساس مؤقت أو دائم؛
- زيادة عدد المهام المستندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعت على التحدي.

2. البعد التكنولوجي:

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

- الاعتماد على الانترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت؛
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، مثال دلك إدارة سلاسل التوريد؛
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت؛[2]

---

[1] عمار ياسر عبد الكاظم، دورة إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، العدد21، 2017، ص502.

[2] مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص60.

- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولا عن اتخاذ القرار؛
- إرسال التقارير الفورية online دون التواجد دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول؛
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة؛
- التحوا من البحث عند الأشياء إلى كتب تقول لك الأشياء تحت هنا (بحوث التسويق)؛
- التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا، أي انه يعتبر التكنولوجيا ضرورة لإعادة الهندسة.

3. البعد البشري:

العملاء والموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق، ومن أجل أن تتضح يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأداءها.

- **عوامل نجاح الموارد البشرية:**

عوامل نجاح الموظفين يتضمن التدريب، التعليم، اتخاذ القرارات، الملكية، وفيما يلي توضيح للعوامل البشرية الضرورية للنجاح وهي[1]:

- ضرورة أن تكون الإدارة حساسة ومدركة لدورها في خلق العمل الذي يسمح للموظفين بالتصرف بحرية على أفكارهم؛
- تحتاج الإدارة لتبني الالتزام والملكية على كل المستويات، وفي نفس الوقت يجب أن تكون متسامحا مع الفشل، حيث أن السماح بالفشل والتعلم منه أساس في نجاح إعادة الهندسة؛
- التعامل الفعال مع السياسات؛
- يخاف الموظف التغيير ويحاول حماية موقعه، حيث يجب على الإدارة بجميع مستوياتها العمل لتخفيض هذا الخوف، وإخبار الموظفين بأن وظائفهم آمنة، بينما يحدث التغيير لحل المشكلة القائمة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إعادة الهندسة.

تمر إعادة الهندسة بجملة من المراحل التي توضح كيفية إحداث التغيرات المطلوبة والمفيدة للمؤسسة وفيما يلي نتعرض أهم تلك المراحل وهي:

1. مرحلة الإعداد (والتخطيط)أو التحضير:

ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن اتجاه المزيج التسويقي الموجه لهم وتحليل أساس عدم الرضا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، وبعد ذلك يجب أن تحدد مستويات وجوانب التغيير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها.[2]

[1] مرام إسماعيل الآغا، سبق ذكره، ص60.

[2] سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1998، ص112.

2. مرحلة التخطيط:

بعد التعرف على مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير المزيج التسويقي الخاص بالمؤسسة، يحدد القائمون عليها الأهداف العملية من إعادة الهندسة ويضعون خطة لذلك تعتمد بموجبها خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وتعطي لها مسميات محددة على غرار عملية الشراء، التخزين، البيع، ويفترض أن تكون لهذه العمليات خرائط ولوحات وينبغي في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعيبة، ليتم الحصول على نموذج عملياتي أفضل يرتكز بالأساس على: التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وتفكير ابتكاري، وللتوصل إلى المستوى العملياتي المستهدف من إعادة الهندسة، يفترض القيام بنوعين من التحليل –داخلي وخارجي– ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج ثنائي.[1]

3. مرحلة الرؤيا (إعادة تصميم العمليات)

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة، وتستغرق وقتا وجهدا كبيرا وتشمل[2]:

أ. تحديد التعديلات اللازمة:

المطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجرائه في العمليات المستهدفة، وتبرز هنا أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة الهندسة، وتتجلى الأفكار الجديدة في مجال تعديل العمليات في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات؛
- اختصار عدد الخطوات؛
- إستبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة؛
- رفع مستوى جودة العملية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإقتداء بالنماذج الناجحة في إجراء التعديلات اللازمة يساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي، وذلك بالتعرف على أفضل التطبيقات في منظمات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال.

ب. إعادة تصميم العمليات:

من الأفضل أكثر من بديل لتصميم العملية الجديدة، ويجب أن تحقق هذه البدائل الشروط التالية:

- أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع؛
- يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة.

[1] قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010–2011، ص 62.

[2] محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص21.

4. مرحلة الحل:

وتهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية حيث تنقسم هذه المرحلة إلى نوعين[1]:

- مرحلة التصميم الفني.
- مرحلة التصميم الاجتماعي.

حيث ينتج عن مرحلة التصميم الفني تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات والنظم.

أما مرحلة التصميم الاجتماعي فتشمل تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لمشروع الثورة الإدارية المضادة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد.

5. مرحلة التحول:

وهي المرحلة الأخيرة التي تعنى بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وتنقسم إلى المهام التالية[2]:

- وضع إعادة الهندسة في الشكل المصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والزمن المستغرق؛
- تصميم النماذج: أي تصميمها بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة؛
- تصميم الأدوات والتكنولوجيا: يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات؛
- وضع النظام على برنامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندسة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة منها؛
- تدريب وتحفيز العاملين؛
- تجربة النظام وذلك لمعرفة جوانب الضعف فيه؛
- التعديل النهائي للنظام: بعد معرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل لصورته النهائية.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إعادة الهندسة

يتطلب الوصول إلى النتائج المنتظرة من تطبيق إعادة الهندسة توفير مجموعة من العوامل التي يتم تجميعها وبالتالي تساهم في نجاحها، ويمكن إيضاح هذه العوامل في الآتي[3]:

1. الإستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرِؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

---

[1] أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، دار الغدارة للبحوث، والتدريب، والاستشارات، جامعة منصورة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص100، 108.

[2] أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العالمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص557.

[3] أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 59 –60.

2. التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة الهندسة على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج.

3. تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي.

4. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغيرات المصاحبة له، وتحتاج المؤسسة لعملية الاتصال من خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسا لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة عن عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة.

5. الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها مؤسسات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد لتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

6. تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز Hammer(1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، ووفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر.

المطلب الرابع: الأخطاء المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة.

هذه الأخطاء الشائعة في عمليات إعادة الهندسة تؤدي إلى الفشل الحتمي لأنها عملية صعبة، وهي لا تحتاج إلى تردد ولا خطأ ومن أبرز هذه الأخطاء[1]:

- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما؛
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط؛
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة؛
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة؛
- التراجع من منتصف الطريق؛
- وضع لعراقيل أمام إعادة الهندسة والتركيز على المظهر لا الجوهر؛
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة الهندسة من الانطلاق؛
- محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى؛
- تعيين شخص لا يفهم ما هي إعادة الهندسة لقيادة المعركة؛
- تعيين شخص لايفهم ماهي إعادة الهندسة لقيادة المعركة؛
- دفن إعادة الهندسة في كومة من جداول الأعمال والأولويات؛
- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية؛
- إجراء عملية إعادة الهندسة والمدير العام على وشك التقاعد؛
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف؛
- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لايغضب أحد؛
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

[1] مرام إسماعيل الآغا، مرجع سبق ذكره، ص53.

المبحث الثالث: أدوات مدخل إعادة الهندسة والعمليات التي يتم إعادة هندستها

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول: أدوات مدخل إعادة الهندسة، أما المطلب الثاني تكلمن عن المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة، والمطلب الثالث كان حول القائمون على تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وفي المطلب الأخير تكلمنا على العمليات التي يتم إعادة هندستها.

المطلب الأول: أدوات مدخل إعادة الهندسة

حددت الدراسات مجموعة من الأساليب، والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق إعادة الهندسة، وتتمثل هذه الأساليب والأدوات فيما يلي[1]:

1. **عقد المؤتمرات:**

ويعتبر أحد الأساليب التي يعتمد عليها لحشد التأييد لمشروع إعادة الهندسة، ويتمثل في إحضار وإشراك كل من له صلة بالعملية، ويشمل: وزارة التعليم، والإدارة المدرسية، والطالب، وأعضاء الهيئة التدريسية، والمجتمع المحلي.

2. **إجراءات الاتصال:**

ضرورة العمل على فتح الاتصالات بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم، وعلى كافة المستويات، ويجب أن تتسم هذه الاتصالات بالصدق، والصراحة، لضمان الحصول على تأييد ودعم كل من له صلة بالعملية.

3. **القيادة بعمليات التفكير الإستقرائي:**

يعتمد هذا النوع من التفكير الاستقرائي على التفكير أولا في الحلول المحتملة، وتنظيمها، ثم البحث عن المشكلات.

4. **نمذجة العمليات:**

وهي عبارة عن تكتيك لتنظيم وتوثيق هيكل تدفق البيانات من خلال العمليات الخاصة بمؤسسات التعليم، ويرتكز هذا الأسلوب على الإجراءات والسياسات المتبناة داخل وزارة التعليم.

5. **تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة:**

التكلفة على أساس النشاط.

6. **برامج الحاسب لإعادة الهندسة:**

هناك برامج جاهزة تستخدم للمساعدة في رسم خرائط تفصيلية عن العمليات لفهم العمليات الحالية، وللمساعدة في وضع تصميمات أخرى جديدة.

[1] شادي يحيى ريحان، مرجع سبق ذكره، ص35-36.

7. المقارنات المرجعية:

هي مؤشر أو نقطة مرجعية لإجراء مقارنات، وهي عملية تحديد المعايير، وتستخدم للمقارنات كوسيلة لتوليد التحسين، أي عملية مقارنة أداء المدارس فيما بينها لتحديد نقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها، ونقاط القوة وتعزيزها.

8. التحليل الإستراتيجي:

ويقوم على تحليل البيئتين الداخلية، والخارجية.

ويرى الباحث من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة أن: هناك عدة أدوات يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق إعادة الهندسة في التعليم منها:

أ. إعداد إستراتيجية واضحة في قطاع التعليم نحو هذا المفهوم؛

ب. عقد المؤتمرات، ورش العمل، والدورات التدريبية، لإيصال هذا المفهوم للعاملين بالإدارات، وللمجتمع المحلي؛

ج. إشراك العاملين في الإدارات الدنيا، في وضع التصور لعملياتهم الإدارية، وفتح قنوات اتصال معهم، وبعدة أشكال على جميع المستويات؛

د. إطلاع مديري المؤسسات التعليمية على نماذج لإعادة الهندسة في مؤسسات أخرى، ومقارنة أساليب عملهم الإداري الحالي بالأساليب الإدارية المتبعة في تلك المؤسسات؛

هـ. استفادة مديري المؤسسات التعليمية من تكنولوجيا المعلومات التي تبين لهم كيفية وضع تصاميم جديدة لعملياتهم الإدارية.

المطلب الثاني: العمليات التي يتم إعادة هندستها

العمليات محور إعادة الهندسة، وهدا يميز إعادة الهندسة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة، وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة.

ولقد قام كل من Willcocks and Smith بتقسيم عمليات المؤسسة إلى أربعة أنواع كما يلي[1]:

1. عمليات جوهرية:

وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

2. عمليات مساعدة: support processes

وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلف قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة، ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.

[1] أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سبق ذكره، ص52-53.

3. عمليات إدارية: Management processes

وهي عمليات التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة، داخل المؤسسة.

4. عمليات تتم بين المؤسسات:Business net work processes

وهي العمليات التي تتم بين المؤسسة وبين الأطراف الخارجية مثل عمليات الشراء من الموردين، ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

المطلب الثالث: الاحتياجات التنظيمية لإعادة الهندسة

أولا: متطلبات إعادة الهندسة

يحتاج تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة إلى توافر عدد من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية وذلك لضمان نجاح تطبيق هذا المدخل، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

1) المتطلبات التنظيمية:

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في وضع كلي كما يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هده العناصر المستخدمة في إدارة المؤسسة ككل، فهو يمثل نظام المهام وانسياب العمل والعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المؤسسة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي يختلف عن الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث يعكس مجموعة من العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة.

2) المتطلبات البشرية:

العملاء والموظفون هم الهدف الأكثر أهمية، ومن أجل أن تنجح إعادة الهندسة يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية. فهي الطريقة المستخدمة لدى المؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف المؤسسة وأدائها[1] ولكي تنجح إعادة الهندسة يجب أن يتم تدريب الموظفين تدريبا مناسبا ويكون كفيلا بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ويجري التدريب عموما في المجالات التالية:

- المعارف والمعلومات؛
- الاتجاهات وأسلوب التفكير؛
- المهارات اللازمة للوظيفة؛
- الأداء الإنساني؛
- العلاقة بين الأفراد والجماعات.

كما يشمل التدريب اللازم للقائمين على إعادة الهندسة النواحي التالية:

[1] ديمة محمد وصوص: واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد16، العدد1، السعودية، مارس 2015م، ص119.

- **التدريب الفني:** والذي يكون من خلال تعميق المهارات والقدرات لمهنية للعامل حتى يرفع من كفاءة أدائه حسب المجال المراد إعادة هندسته وبالتالي تكون البرامج التدريبية حسب الحاجة وحسب المجال.
- **التدريب الفكري:** حيث أن الفرد العامل يساهم بأفكاره وإبداعه وابتكاراته في إيجاد طرق عمل جديدة، حيث أن القوى العاملة أصبحت تسمى الرأسمال الفكري أو المعرفي.
- **التدريب السلوكي:** ويكون بتدريب الأفراد على العمل في إطار جماعي وكفريق واحد، إعادة الهندسة تحتاج إلى روح التعاون، كما أن التدريب الفني والفكري لا يكون إلا من خلال التدريب السلوكي الذي يهدف لتغيير سلوك العمال نحو الوجهة المرغوبة من طرف المؤسسة [1].

3) المتطلبات التكنولوجية:

وهي البرمجيات والأجهزة والاتصالات وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات في المؤسسة، وترجع أهمية استخدام التكنولوجيا في تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات وتنمية وتطوير شبكات الاتصال[2].

وعليه فإن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية إلى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية، ولتطبيقها لابد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها، واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك ماديا ومعنويا من قبل الإدارة العليا، ولإيضاح ذلك سيتم التطرق لمتطلبات إعادة الهندسة بشيء من التفصيل في الآتي:

- ✓ **الإستراتيجية:** لقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد تم إرجاع نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم، فتكنولوجيا المعلومات هي الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، فالباحثون ركزوا على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، ووفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات، [3] بحيث يتم إنجاز الأعمال بحركية وسرعة ومرونة وشفافية والمساعدة على التكامل والإدماج بين أجزاء العمل وتكوين عمليات ذات معنى.

---

[1] نوردين حاروش، رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان– الأردن، 2015م، ص ص 333، 334.

[2] ديمة محمد وصوص: مرجع سبق، ص119

[3] شريفة رفاع، منى مسغوني ومحمد العربي قزون: دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، الجزائر، 2015م، ص52.

- ✓ **الاتصال:** يعد الاتصال إحدى الوظائف الهامة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لايمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، وتحتاج المؤسسة لهذه العملية لتنفيذ المراحل المختلفة لمنهج إعادة الهندسة، بوصفه من العوامل المهمة في التغيير والتطوير الاجتماعي والثقافي عبر التعليم والتعلم وتناقل المعلومات، ويعد الإتصال أحد العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، وتحقيق الاستقرار التنظيمي وذلك من خلال قنوات الاتصال الفعال و المستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ تمكين العاملين: أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم إعادة تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنية لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر وهذا الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة[1].
- ✓ الاستعداد للتغيير: يعتبر احد التحديات التي تواجهها مؤسسات الإدارة عامة عند إنتهاج أسلوب إعادة الهندسة، وتعتبر عملية الاستعداد للتغيير، الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي حيث يتطلب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الإدارة إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. [2]

وعليه يمكن التأكيد أن أسلوب إعادة الهندسة يرتكز على مجموعة من الأسس والمتطلبات والتي يجب التأكد من وجودها وتوافرها بالمؤسسة لتطبيق هذا المنهج، والتي تكون في مجملها مرتكزة على القيادة المدركة للتغيير وضرورته، وكذلك مركزة على مفهوم القيمة المضافة والاهتمام بالبعد البشري والتكنولوجي داخل المؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: الفريق القائم على إعادة الهندسة

يتعاون في عملية إعادة الهندسة عدد من العاملين المتخصصين بحيث يجب اختيار وتنظيم المختصين بتطبيق هذه العملية، وهذا هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بها، وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق إعادة الهندسة على النحو التالي:

1) قائد العملية:

وهو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في المؤسسة وتهيئة وإقناع الأفراد بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة

[1] أحمد محمد الشياب، عنان ابوحمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م، ص346.

[2] شريفة رفاع، منى مسغوني ومحمد العربي قزون: مرجع سبق ذكره، ص53.

الهندسة، وجعلهم يساهمون في الأفضل بين منافسيها وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو أتمتة الأعمال، حيث يتبنى الأفراد هذا التغيير ويتقبلونه بل ويساهمون به [1].

وتكمن واجباته في الآتي:

- ✓ تبني فكرة إعادة الهندسة؛
- ✓ يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة؛
- ✓ يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المؤسسة في إعادة الهندسة؛
- ✓ يراقب تطبيق إعادة الهندسة؛
- ✓ يقيم النتائج الحقيقية.[2]

2) مدير المشروع:

وهو أحد المسيرين في مستوى إداري أعلى، يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى مستوى محدد، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين أو عمليات محددة، أي ما يهمه هو تنفيذ عملية التغيير على العمليات التي تتبع إدارته. وتكمن مهمته في:

- ✓ اختيار أعضاء الفريق وتحفيزه؛
- ✓ تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع؛
- ✓ متابعة سير عمل فريق إعادة الهندسة؛
- ✓ تشجيع أعضائه على الإبداع والابتكار.[3]

3) لجنة التوجيه:

وهي لجنة مكونة من مسؤولين تنفيذيين بالإدارات العامة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ توجيه المشروع ليتوافق مع إستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ الإطلاع على تقدم العمل؛
- ✓ توضيح خطة التنفيذ.

4) الاستشاري: وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- ✓ تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات؛
- ✓ تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات؛
- ✓ تقديم نصائح بخصوص تصميم العمليات؛
- ✓ مراجعة سير العمل بخصوص تصميم العمليات؛

---

[1] السر حسن موسى: إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض– السعودية، 2002م، ص56.

[2] محمد السيد البدوي: إدارة الجودة الشاملة – كيف تطور مشروعك ومنتجك؟–، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة– مصر، 2017م، ص57.

[3] خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة– الجزائر، 2015م، ص38.

- ✓ المساعدة في اختيار المؤسسات المتقدمة لترتيب زيارات لها؛
- ✓ إجراء دراسة مركزة على نظم المعلومات والموارد البشرية[1].

5) فريق العملية:

هم مجموعة من الأفراد المختصين بإعادة هندسة عملية محددة، يتراوح عددهم بين خمسة وعشرة أشخاص، يقع على عاتقهم تقديم الأفكار المتعلقة بهذه العملية، من خلال قيامهم بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها، ودراسة مدى إمكانية تنفيذ مقترحاتهم على أرض الواقع، فالمطلوب من هذه المجموعة البحث عن بدائل للطريقة القديمة بالتفكير فيما يحدث بغرض تغييره جذريا، وكذا التفكير بشكل استقرائي لإضافة بدائل جذرية جديدة، وبشكل عام يقوم فريق العملية بإعادة هندسة عملية واحدة وهذا ما يتطلب وجود أكثر من فريق عمل بعدد العمليات المراد إعادة تصميمها، أو حسب نتائج كل عملية تم تغييرها، ويجب أن يضم كل فريق مختصا في تكنولوجيا المعلومات لضمان الاستفادة القصوى منها، والتي بدونها لا يمكن تطبيق الاقتراحات المتعلقة بإعادة تصميم العمليات بشكل يحقق النتائج المنتظرة. ويتم اختيار أعضاء الفريق حسب توفر الشروط والمواصفات التالية:

- ✓ الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها؛
- ✓ مهارات الاتصال والتفاعل الإيجابي؛
- ✓ مهارات الإبداع؛
- ✓ روح العمل الجماعي؛
- ✓ النظرة الشمولية؛
- ✓ التفاؤل؛
- ✓ الحماس والإصرار.[2]

وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة الهندسة.

6) منسق عمليات إعادة الهندسة:

ويسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة فهو يبحث عن الموارد اللازمة والمطلوبة لكل عملية ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفاعاليتها[3] كما يتمثل دوره في تقديم النصح والمساعدة لكل مالك عملية، ومساعدة ملاك العمليات الجدد على تفهم دورهم الهام، وتعريفهم بالطرق والأدوات اللازمة لأداء المطلوب منهم وذلك من خلال عمله كمساعد رئيسي لقائد

[1] أوجيط نور الدين: انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة، الجزائر، 2013، ص، ص 31، 32.

[2] خان أحلام: مرجع سبق ذكره، ص، ص38-39.

[3] محمدالسيد البدوي: مرجع سابق، ص56.

العملية. ويجب أن يكون مرتبط إداريا بقائد العملية، والمنسق هو الشخص المسؤول عن تطوير إعادة الهندسة بالمؤسسة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة[1].

وعليه نجد أن فريق إعادة الهندسة يعمل بتنسيق كبير من أجل المساهمة في نجاح المشروع وذلك بتكامل جهود جميع أفراد المؤسسة كل بمنصبه دون استثناءات، من خلال العمل في شكل فرق عمل متناسقة فيما بينها.

المطلب الرابع: المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة وهي[2]:

1. المؤسسات ذات الوضع المتدهور:

وهي التي يكون أداؤها متدنيا، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

2. المؤسسات التي في طريقها للتدهور:

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

3. المؤسسات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المؤسسات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المؤسسات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

[1] خان أحلام، مرجع سابق، ص39.

[2] إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وحوستها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد29، العدد الأول، 2013، ص329، 330.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل أمكننا إستخلاص تعريف حول إعادة الهندسة إذ تعتبر إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في العمليات المنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء، ولقد اتجهت إليها العديد من المؤسسات وتتم هذه الأخيرة باتباع مراحل عديدة تتمثل في التحضير، التخطيط، الرؤيا (إعادة تصميم العمليات)، الحل، التحول، ولكي يتم تحقيقها لابد من توفر من مجموعة من المتطلبات المساندة لها، مع محاولة تجاوز مختلف العراقيل التي قد تواجهها، هذا ما يستدعي توفر نظام معين للتكيف معها بمعنى أن إعادة الهندسة لا تكون عشوائية بل لابد من توفر مبادئ معينة تحكمها وتضمن فعاليتها.

لذا نرى ضرورة مراعاة العناصر الحاسمة التي تسهم في نجاح المشروع إعادة الهندسة والتي تتلائم مع طبيعة المؤسسات لضمان نجاح تطبيقها.

وأخيرا يتضح أن تطبيق عملية إعادة الهندسة ليس عملية سهلة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من المبادئ والمتطلبات، وتظافر العديد من الجهود في المؤسسة مما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من مشروع إعادة الهندسة وبالتالي الجودة الشاملة والتطوير المستمر.

الفصل الثاني:

إعادة الهندسة وجودة التعليم العالي

تمهيد:

حظيت عملية تطوير التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الإهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر: عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة، الذي ظهر لمسايرة التغيرات المحلية والدولية ومحاولة التكيف معها، وبناءا على ذلك فإن تحديد المرتكزات الأساسية للجودة يحتل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى جودة الخدمة وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة

المبحث الثاني: خدمة التعليم العالي

المبحث الثالث: إعادة الهندسة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة

نظرا لدورها المهم في تصميم منتج الخدمة وتسويقه وأهميتها لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، لقد ازداد إدراك المؤسسة الخدمية لأهمية ودور تطبيق الجودة في تحقيق ميزات تنافسية لها.

المطلب الأول: مفهوم االجودة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة سنتطرق أولا إلى مفهوم الجودة.

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها.

أولا: تعريف الجودة

1.التعريف اللغوي: مصدر جاد، يقال عرف بجودة صناعته أي بإتقانها و طبيعتها الجيدة

– **الجودة:** هي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على تلبية الإحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة. [1]

2.التعريف الاصطلاحي: يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتوج جيد أو الخدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة، وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. [2]

– **تعريف جوران Jauran:** هي الملائمة للاستخدام. [3]

– **تعريف جونسون:** "هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له. [4]

– كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها" مجموعة من المزايا والخصائص للسلعة أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين. [5]

---

[1]. انظر معجم المعاني الجامع–معجم عربي عربي–.

[2]. مامون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص15.

[3]. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص20.

[4]. فريد عبد الفتاح، زين الدين:المنهج العلمي للتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص10.

5. مامون الدرادكة، طارق الشبلي: مرجع سبق ذكره، ص16.

– كما تعرف الجودة على أنها إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تقوم من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بشكل يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رضاهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعات سلفا لإنتاج سلعة أو خدمة.[1]

– عرف (Deming) الجودة بأنها:" تحقيق احتياجات المستفيد حاضرا ومستقبلا. [2]

– عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة (Iso 8402) الجودة على أنها "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة" ففي هذا التعريف قسمت رغبات المستعملين إلى رغبات معلنة ليعلمها الزبون قبل عملية الشراء، ورغبات كامنة تتكون لديه بعد عملية الشراء".

وفي التعريف الحديث نسبيا وفقا للمواصفات(Iso 9000) إصدار 2000، عرفت الجودة بأنها عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية للمنتج لإرضاء المتطلبات. [3]

- من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعمليات الإنتاجية والتسويقية، والعمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء.

ثانيا: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة إذ تعتبر أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي: [4]

1. **بالنسبة للمؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

2. **المسؤولية القانونية للجودة:** كتزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

1. عمرو وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص17.

2. طلال بن عيدي الاحمدي: إدارة الرعاية الصحية مكتبة مالك فهد الوطنية، الرياض 2004، ص126.

3. نجاة صغيرو: تقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011 /2012، ص25.

4. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 901 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص97، 98.

3. **المنافسة العالمية:** 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 المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلمنا انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى الحاق الضرر بأرباحها.

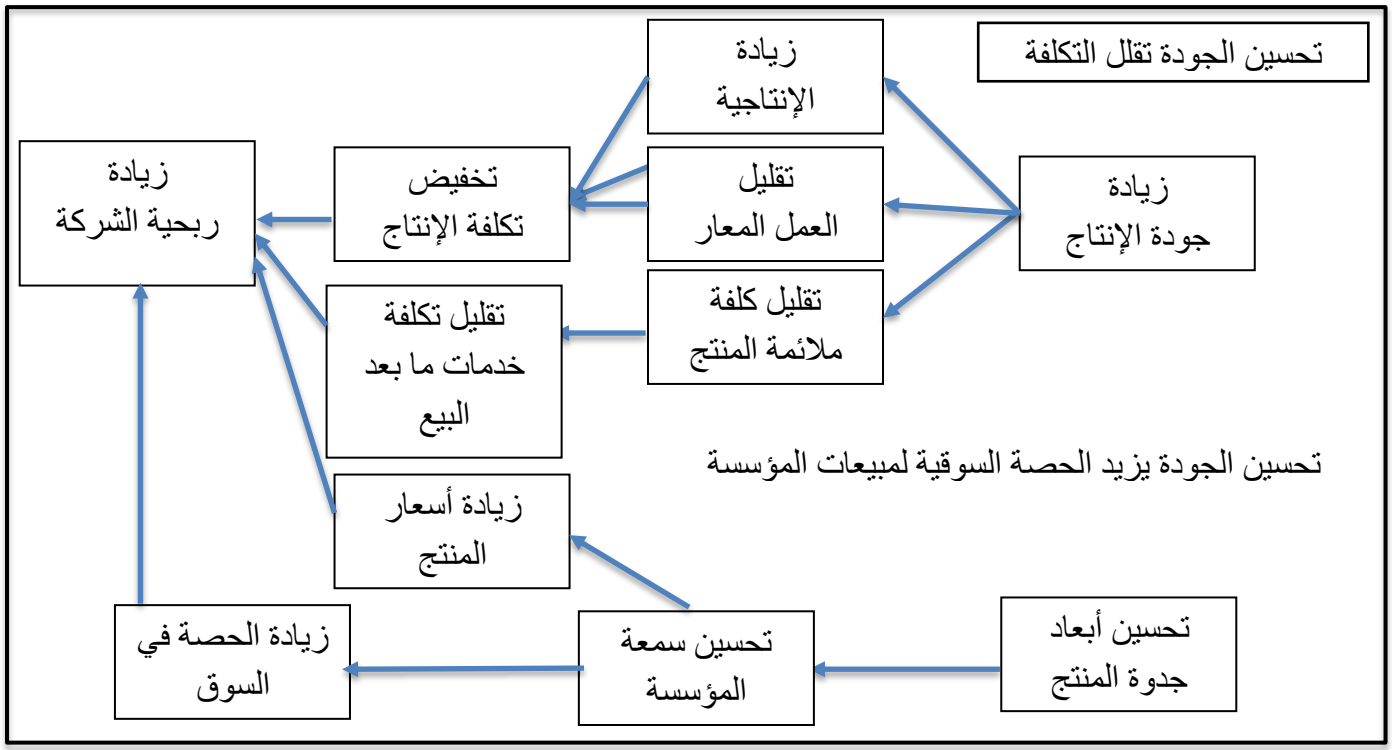
4. **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتوج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت ممثلة في ضياع الوقت اللازم لاستبدال منتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا.

5. **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة والشكل التالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

الشكل (02-01) تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 901 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص3.

ثالثا: أهداف الجودة

منذ ظهور مفهوم الجودة حاول الباحثون بلورت الأهداف المراد تحقيقها من جراء تبني هذا المفهوم حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المؤسسة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق، ومن أهم هذه الأهداف نذكر: [1]

- ✓ توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛
- ✓ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- ✓ اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال؛
- ✓ تطوير وتبسيط اجراءات العمل؛
- ✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛
- ✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة؛
- ✓ تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
- ✓ استبعاد الرسالة العديمة الفائدة والمكررة؛

1. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثر للنشر والتوزيع، قطر، 2010، ص49، 48.

- ✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن؛
- ✓ اشراك كافة العاملين في عملية التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل؛
- ✓ خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج؛
- ✓ تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.
- ✓ وبشكل عام يمكن أن نلخص أهداف الجودة في نوعين أساسيين وهما: [1]

1. **أهداف ضبط الجودة:** والتي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان وإرضاء العملاء....الخ.

2. **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير المنتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

و من هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى:

- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق، والبيئة و المجتمع.
- ✓ أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- ✓ أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعالياتها وقابليتها للضبط.
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ✓ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات، والقدرات، والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة وأساليب تحقيقها

أولا: مفهوم جودة الخدمة

إن إعطاء مفهوم للجودة في مجال الخدمات يعتبر أمر جد صعب مقارنة بالمجال السلعي، كون الخدمة تتصف بصفة التجريد بالإضافة إلى أنها لا تتصف بالديمومة، متميزة وصعبة القياس.

1- تعريف جودة الخدمة: عرف كل من(Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها: " درجة التطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة". [2]

كما يمكن تعريفها على أنها: " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمه في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من التنظيم والإجراءات المحددة لتقديم

1. مامون السلطي، سهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، دمشق، 1999، ص103.
2. بثينة لقمان أحمد: تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وبريد نينوى تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، سنة 2012، ص35

الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن" [1].

وقد عرفها (Kwan) من خمسة اتجاهات هي:

- مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة متميزة؛
- مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة أقرب من الكمال؛
- مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الزبون بما يناسب هدفه؛
- مدى قدرة المؤسسة على التغيير في خدماتها وسلعها؛
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية كبيرة. [2]

أما (Brdira) فيعرفها على أنها: "مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدره المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بالإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على اشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة [3].

كما تعرف على أنها:" مقابلة احتياجات العملاء من أول مرة، وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسة الخدمة[4].

- من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن "جودة الخدمة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة المطابقة للمعايير الموضوعة مسبقا للمعايير حتى تلائم هذه الخدمة لاستخدامات واستعمالات المستفيد منها".

وبناء عليه يتضح لنا بأن جودة الخدمة "هي مدى مطابقة السلع أو خدمات المؤسسة مع المواصفات التي يرغب الزبون فيها".

2- أهمية جودة الخدمة: يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسيه أدت إلى أهمية الجودة نذكر منها:[5]

أ. **نمو مجال الخدمة:** لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمر بالتوسع.

ب. **ازدياد المنافسة:** إذ من المعمول أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمات في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

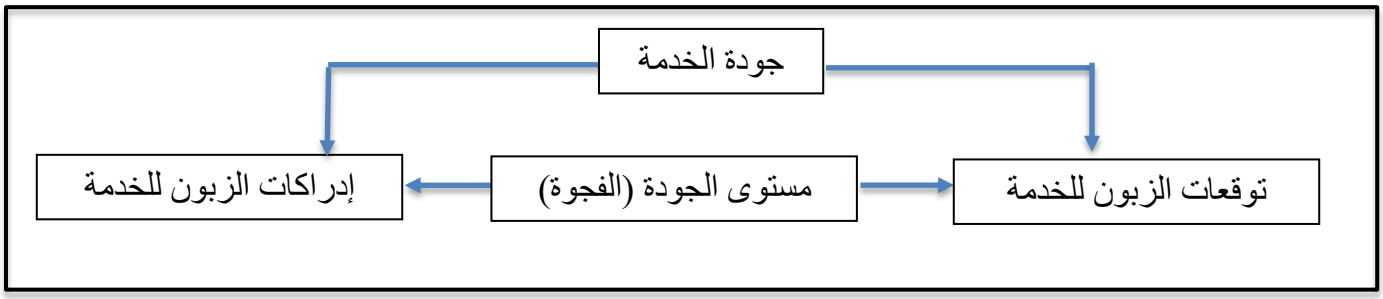
1. مأمون الدراركة، طارق شلبي، مرجع سبق ذكره، ص18.
2. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص24.
3. توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر 2005 /2006، ص40.
4. بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص285.
5. فليسي ليندا: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص ص43-44.

ج. **الفهم الأكبر للعملاء:** إذ تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

د. **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب الزبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك [1].

ومما سبق يتبين لنا بأن جودة الخدمة ما هي إلا تطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات وتطلعات الزبائن لهذه الخدمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (02-02): مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير حداد: تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص337.

يتضح من المفهوم المذكور سابقا وجود ثلاث مستويات لجودة الخدمة هي:

- **الخدمة العادية:** إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة= توقعاته لها.
- **الخدمة الرديئة:** إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة أقل من توقعاته لها.
- **الخدمة المتميزة:** إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة أكبر من توقعاته لها.

3- أبعاد جودة الخدمة: لجودة الخدمة أبعاد هي.

أ. **الاتصالات:** وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتغيير.

ب. **الفهم والادراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

ت. **التوقيت:** ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.

د. **الثقة في أداء الخدمة:** وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

1. فليس ليندة: ولقع جودة الخدمات في المنظمات و دورهل في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012، ص43-44.

ذ. **المضمون الذاتي للخدمة:** يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقه عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

ر. **الاستمرارية:** وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

ز. **المطابقة:** أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة لدرجة الإشباع التي يتطلع اليها العميل.

س. **الأدوات:** قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة [1].

ش. **الاتمام:** إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل (ويتكلم هذا البعد على أن خلال فترة إنجاز العمليات يجب أن تتم بدون أخطاء أو ظهور أي مشكل لاحق، أي الاتمام على أكمل وجه).

ص. **التعامل:** ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز(يركز هذا البعد أيضا على العاملين أن تكون معاملة الزبائن بشيء من الخصوصية).

ض. **سهولة المنال:** سهولة الحصول على الخدمة (ويرتكز هذا البعد على أن الخدمة التي تقدم يجب أن تكون سهلة وسريعة).

ط. **الدقة:** إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة (تفادي الأخطاء أثناء القيام بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية منها).

ظ. **الاستجابة:** التفاعل السريع مع الزبون لحل المشاكل غير المتوقعة من قبل العاملين نجد في هذا البعد التركيز على حل المشاكل الغير محتملة بسرعة من طرف العاملين. [2]

ثانيا: أساليب تحقيق جودة الخدمة

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الأساليب التالية:

1. **الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:** إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المؤسسات، أدى إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات، وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء الخدمية و تقييمها للأداء الفعلي.
2. **تحليل شكاوي العملاء:** تعتبر شكاوي العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالنسبة لبعض المؤسسات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة.

1. د. محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص278.

2. مصطفى كمال السيد طائل معايير الجودة الشاملة الإدارة الاحصاء الاقتصادي دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013 ص51-50.

3. **العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** إن وضع برامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة مالم يتوافر لدى المؤسسة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالإتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلكالمعايير.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتبني نظرتهم للعميل، لذا فإن المؤسسة يجب أن تكون حريصة على اللقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي.

4. **الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المؤسسة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم إلى أنها منتجات داخلية.
5. **سرعة التصدي لمشكلة العملاء:** في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المؤسسات الخدمية عن عمل أسلوب تلك المؤسسات في مواجهة المشكلات والتصدي لها، وجاءت النتائج كما يلي:
   - تختلف نسبة رضا العملاء في حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة؛
   - يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على إحتمالات إعادة الشراء.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى وجود الكثير من الجدال من خلال العديد من البحوث والدراسات وذلك لصعوبة قياسها، بحيث هناك العديد من الطرق لقياسها والمتمثلة فيمايلي:

أ- **طرق القياس المباشرة لجودة الخدمة:** وهي تنقسم بدورها إلى قسمين هما: [1]

- **مناهج الاستقصاء:** وذلك بأخذ عينة من أفراد المجتمع ويتم اختيارهم عشوائيا أو بانتظام وتوزع على أفرادها استمارة الاستقصاء وهي مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد دراسته ويجب أن تكون سهلة وواضحة الفهم ومن ثم يجب تبويب الإجابة وتحليل المعلومات من طرف الجهة المختصة بذلك.
- **الملاحظة المباشرة:** وذلك أن تتولى الإدارة نفسها عملية القياس وذلك بالملاحظة في ميدان العمل والاحتكاك المباشر مع الزبائن وملاحظة ردود أعمالهم وأيضا مقدمي الخدمة أثناء تقديم عملهم.

ب- **طرق القياس الغير المباشر بجودة الخدمة:** وهي بدورها تنقسم إلى قسمين هما:

- **مقياس الفجوة: (SERVQUAL)** ويطلق هذا الاسم على جودة الخدمة ويتكون من جودة وخدمة ويسمى مقياس الفجوات وقد ظهر من خلال الدراسات التي قام بها كل من(Parasuraman, Zeithamal) والذي يرمز له بـ: (PZB)

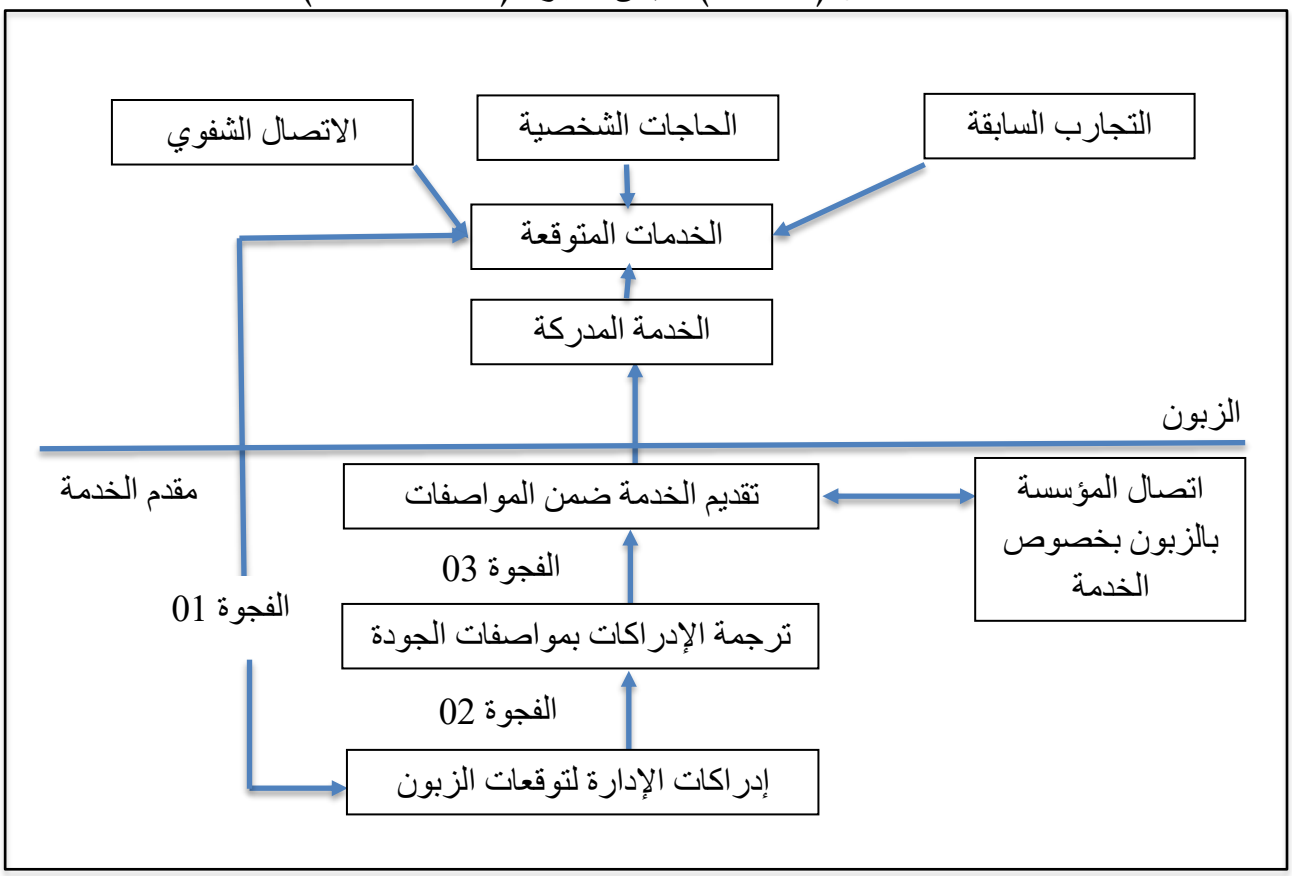
1. فليسي ليندا: مرجع سبق ذكره، ص63.

والفكرة الأساسية لهذا النموذج هو دور الزبون وتجاربه في تحقيق جودة الخدمة وذلك لكسب رضائه وولائه. [1]وإن تقييم الجودة في هذا النموذج يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم لها، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = إدراكات– توقعات

وهو يقوم على خمس فجوات أربعة منها موجهة لمقدم الخدمة وفجوة موجهة للزبون والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (02-03):مقياس الفجوة **(SERVQUAL)**



المصدر: هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، ط3، دار وائل النشر و التوزيع، عمان، الاردن 2005، ص440.

استنادا للشكل السابق يمكن تلخيص هذه الفجوات فيما يلي: [2]

الفجوة الأولى: وتنتج عن اختلاف توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة لتلك التوقعات؛

الفجوة الثانية: وتنتج عن عدم تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن؛

الفجوة الثالثة: وتنتج عن اختلاف المواصفات المحددة للجودة وأداء الخدمة بالفعل؛

الفجوة الرابعة: وتنتج عن اختلاف الخدمة المقدمة بالفعل للزبون والاتصال الخارجي له؛

1. صالح بوعبد الله: قياس أبعاد جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة المسيلة، 2010، ص94.
2. هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، طبعة 03، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص441.

الفجوة الخامسة: وتتمثل في المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة وتتمثل في الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

ب-2-مقياس الاتجاه (SERVPERE) ويطلق هذا الإسم على الأداء الفعلي للخدمة ويتكون من الخدمة والأداء وظهر نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Gronin Taylore) حيث تقيم الجودة في هذا النموذج على أنها اتجاها يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة. [1]

ونتيجة للإنتقادات التي وجهت لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات إلى استخدام مقياس الاتجاه والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي.

المطلب الرابع: مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

حتى تقدم مؤسسات الخدمات خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم، لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة من وجهه نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة فيما يلي: [2]

1. **الإعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء، كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى إعتماده على مقدم الخدمة في أدائها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

2. **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:** وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

3. **الأمان:** وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.

4. **المصداقية:** وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها.

1. بوعنان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة 2007/2006، ص76.
2. هاني حامد الضمور: مرجع سابق ص443-446.

5. **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة):** ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزيده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

6. **الإستجابة:** وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليه العميل، إلى جانب شعور مقدمة الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل مطعم الذي يكون جاهز ومستعد وراغب في خدمة العملاء.

7. **الكفاءة والجدارة:** وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عاده ما يلجأ إلى الشهادات العلمية، ومصادرها، والخبرات العالمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسميا، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

8.الملموسية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل: المعدات ومظهر مقدم الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية، التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة، المظهر الداخلي، وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.

9.الإتصالات: وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة وكيفية تجنبها لذلك فلا بد أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الاجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

يرى الباحثون أنه من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الاعتمادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الاستجابة ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

جدول رقم (02-01): مؤشرات تقييم الجودة

المؤشر	الشرح
1- الملموسية	ظهور العنصر المادي: حداثة وجاذبية مظهر المؤسسة. / مظهر العاملين. / تسهيلات مادية.....الخ.
2-الإعتمادية	أداء صادق: القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد. / معلومات دقيقة وصحيحة. / مصداقية الأداء وإمكانية الاعتماد على مؤهلات وكفاءات ومعارف.
2- الاستجابة	السرعة والمساعدة: إعلام العملاء بآجال الوفاء بالخدمة. / سرعة تنفيذ المعاملات. / سرعة الرد على شكاوى العملاء.
	ثقة العملاء في المؤسسة: ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد. / انعدام الخط والشك في تعاملات المؤسسة. / أداء سليم من طرف الموظفين.
	الإهتمام بالعميل: فهم ومعرفة حاجات العميل. / الوعي بأهمية العميل. / ملائمة ساعات العمل مع التزاماته.

Source : www.ecogesam-ac-aix-marseille.fr, service quality, (15/00/05).

المبحث الثاني: خدمة التعليم العالي

التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر فيها الفرد وأرقاها، التي تكتسيه مؤهلات ومهارات عالية، تساعده فيما بعد في الحصول على وظيفة، كما تمنحه أيضا مكانة إجتماعية مرموقة وذلك للدور الذي يلعبه هذا الأخير في تكوين وإعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لشغل المناصب التنموية في الدولة.

المطلب الأول: ماهية االتعليم العالي

يعتبر التعليم العالي وسيلة مهمة للتطور التكنولوجي العلمي وللنمو الاقتصادي، ومصدر الإطارات الكفؤ، مع اعتباره أهم مظاهر التقدم والتطور في المجتمع والمدخل الطبيعي لمواكبة العصر بمستجداته بسرعة مذهلة.

أولا: تعريف التعليم العالي

هناك عدة تعاريف للتعليم العالي نذكر منها:

- هو التعليم الذي يتم داخل الكليات والمعاهد و الجامعة، وهو آخر مراحل التعليم النظامي والذي يهدف الى اكتساب الفرد المعارف والمهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل[1].
- كما يعرف التعليم العالي بأنه "كل نمط للتكوين أو للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوية من طرف مؤسسات التعليم العالي أو من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة" [2].
- كما يقصد بالتعليم العالي كل أشكال التعليم التي تمارسها منظمات التعليم العالي سواء كانت جامعات، كليات، معاهد، ومدارس عليا أو وطنية أو أكاديمية أو غير ذلك في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي[3].

وأضافت وثيقة المؤتمر العام لليونيسكو في دورته السابعة والعشرين على أنه: "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي، التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفاتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة".[4]

كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) على أنه: "مستوى أو مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي، وتباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات للتعليم العالي، كالجامعات الحكومية والخاصة وفي

1. علواطي عاشور، دومي اسمهان: التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث النفسية وتربوية، جامعة قسنطينة، العدد 10، جوان، 2017، ص146.
2. محمد بولصنام: مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحيى فارس المدية مجلة اقتصادية المال والأعمال، جامعة يحيى فارس، المدية العدد 06، جوان، 2017، ص146.
3. توفيق صراع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014 ص ص، 68-67.
4. الربيعي سعيد بن حمد: التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، عمان، دار الشروق، 2007، ص23.

الكليات والمعاهد وغيرها من المنشآت التعليمية الأخرى، ومن خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات والمواد الإلكترونية والهيئات والوكالات المضيفة العامة والخاصة. [1]

أما القانون الجزائري فعرفه على أنه: " كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ويمكن أن يقدم التكوين التقني على مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة".[2]

مما سبق يمكننا القول بأن التعليم العالي يتميز بما يلي:

- مرحلة من التعليم تلي مرحلة التعليم الثانوي؛
- ينفرد به الطلبة الذين أثبتوا نجاحهم في مرحلة التعليم الثانوي؛
- تقدمه جامعات أو معاهد أو مدارس عليا معتمدة من طرف السلطات الرسمية للدولة؛
- يرتبط ارتباطا وثيقا بفكرة التخصص وهذا لسد مختلف حاجيات المجتمع ومواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية على مستوى جميع الأصعدة ومواكبتها بفاعلية وكفاءة.

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التعليم العالي هو مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته من أجل تنميه الكفاءة والمواهب في الحاضر والمستقبل لخدمة المجتمع وتحقيق أهداف الأمة وغايتها النبيلة.

ثانيا: أهمية التعليم العالي

يعد التعليم والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنها تعني إعداد الانسان الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، وحيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته سدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المنشود الذي تسعى إليه أي أمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإن الرؤيا الاستراتيجية للتعليم العالي ضرورة ملحة وذلك لوجود الكثير من التحديات والمعضلات التي تواجهه والمتغيرات التي يمر بها. [3]

كما يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، وفي تشكيل معالم الواقع والمستقبل في مختلف الجوانب الإجتماعية والعلمية والإقتصادية لكل الدول، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد ومجتمع المعرفة، تزايد متطلبات واحتياجات التنمية، وأصبح من المسلم به ان تقدم الدولة ورقيها ونماؤها أصبح يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي، ويرتبط بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي، التكنولوجي والمعلوماتي، ولا يتحقق ذلك لأي دولة إلا من خلال وجود نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع، حيث يساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأربعه طرق.

1. الربيعي سعيد بن حمد المرجع نفسه ص23.

2. الجريدة الرسمية العدد 24 القانون رقم 05/99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ص05.

3.الحبيب فهد بن إبراهيم مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إستراتيجية مقترحة في المؤتمر العربي الأول لاستشراف مستقبل التعليم وورش عمل استشراف المستقبل القاهرة الشارقة المنظمة العربية لتنميه الإدارة 2006، ص52.

- تكوين رأس المال البشري بفضل التعليم؛
- تشكيل أسس وقواعد معرفية بفضل البحث؛
- نشر وتثمين المعارف من خلال تبادلات مع مستعمل هذه المعارف؛
- المحافظة على المعارف من خلال تخزين ونقل المعارف بين الاجيال.

كما تكمن أهمية الجامعة من حيث كونها فكرة ومؤسسة بالنسبة للمجتمع تتيح الفرصة للتيارات الفكرية و الآراء المتباينة للإلتقاء والإحتكاك، مما ينجم عنه نمو الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة ومن ثم حدوث التغيير والتطور، والجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولا الى تحقيق أهداف المجتمع وقيادة التغيير فيه. [1]

كما أن أهمية الجامعة نابعة من دورها الحاسم في التأثير على مختلف قطاعات المجتمع فبحكم طبيعتها العلمية و الثقافية، تعد أكبر المؤسسات الرائدة في مجال التحديث والتغيير والدعوة إلى البحث عن الحقيقة ونشرها، وتوفير المناخ الذي يساعد على ذلك من خلال تعزيز المبادئ والمثل الديمقراطية وهنا يمكننا ان نستنتج أهم النقاط التالية:

- تمثل دراسة التعليم العالي أهمية بالغة في معرفة مستوى التقدم ودرجة الوعي والرقي في المجتمعات؛
- التعليم العالي والبحث العلمي يعد من القطاعات الأساسية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول، لدى تعمل جهات المختصة في مختلف هذه الدول على الاهتمام به باستمرار ومحاولة مسايرة الأطراف الأخرى فيما توصلت إليه في هذا القطاع؛
- التعليم العالي أساس تطور المجتمعات وأداة مهمة في انشاء ونقل المعرفة بين الأفراد باستخدام التكنولوجيا الحديثة والبحث عن مصادر المعرفة المتعددة[2].

ثالثا: أهداف التعليم العالي

إن مهمة التعليم العالي متشعبة الإتجاهات والأدوار وبعيدة الأثر في المجتمع أو بشكل عام يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها في:

- تأهيل وإعداد كفاءات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العملية؛
- الإهتمام بالبحث العلمي وكشف أسرار الطبيعة وتنمية المعرفة البشرية بكل أشكالها؛
- الإهتمام بالنشر حيث لا تقتصر مهمة الجامعة على إعداد الباحثين وإجراء البحوث وإنما تمتد لتشمل تقديم نتائج عن طريق وسائل النشر؛
- حماية التراث الإنساني والحفاظ على إنتاج الفكر البشري؛

1 معوض صلاح الدين إبراهيم: المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعي دراسة ميدانية لجامعة المنصور في التعليم الجامعي في الوطن العربي، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس مجلد 13، القاهرة، دار الفكر العربي، 1987، ص329.

2 الملاح يحيى هاشم التعليم العالي في الوطن العربي في المؤتمر العربي الاول استشراف مستقبل التعليم وورشه عمل استشراف المستقبل القاهرة الشارقة المنظمة العربية لتنميه الإدارة، 2006، ص34.

- القيادة الفكرية وخدمه أهداف التنمية الاجتماعية؛
- تفسير وتبسيط نتائج البحوث العلمية[1]؛
- النظر في مشكلات المجتمع المحيط ومحاولة فهمها وتحليلها ثم البحث عن حلول مناسبه لها؛
- تحقيق مبادئ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والمساواة بين المواطنين[2].
- ومن الطبيعي أن تتأثر أهداف الجامعة بالمتغيرات والعوامل والظروف السائدة في المجتمع والعالم ككل وعليه فأهدافها لابد أن تتغير وتتطور بتنوع المطالب التي تفرضها العوامل الخارجية على الجامعة لكن هذه الأهداف مهما تنوعت وتعددت يمكن إجمالها تحت هدفين تسعى إليهما كل الجامعات على اختلاف بنياتها ومناهجها وبيئاتها وهما:

✓ التعليم أي تخريج متخصصين أكفاء يستطيعون الإسهام في تنمية المجتمع وتطويره.

✓ البحث العلمي بتطوير مستويات المعرفة والعلوم وإيجاد حلول للمشكلات التي يواجهها المجتمع.

رابعا: خصائص مؤسسات التعليم العالي.

نظرا لاختلاف وظائفها وأهدافها تتميز مؤسسات التعليم العالي عموما عن غيرها من المؤسسات بما يلي:[3]

- نشاط المؤسسة الجامعية ذو سمة علمية أكاديمية بالدرجة الأساسية مضمونها التعليم والبحث العلمي؛
- هي الحلقة المجتمعية الأكثر تماشيا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتماماتها؛
- تعد الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها الذي تمده بالإطارات البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها؛
- يعد الاستثمار في الجامعة استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في الأمد القصير كما يصعب قياسه وفق آليات حساب الاستثمارات الأخرى؛
- تضم كما نوعيا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات لغيرها؛
- ترتبط الجامعة بنظيراتها من الجامعات الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلوا أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك الجامعات وطنية أو أجنبية؛

1. عبيد عامر: المكتبة الجامعية ودورها في العملية التعليمية دراسة ميدانية مكتبات جامعة الفتح في المكتبات الجامعية، دعامة البحث العلمي والعمل التربوي في الوطن العربي: وقائع الندوة العربية للمعلومات التي نظمها الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات زعوان، مركز الدراسات والبحوث العثمانية والموريسكية، مركز التوثيق القومي، 1994، ص240.

2. الترتوري محمد عوض جويحان، اغادير عرفات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دارة المسيرة، 2006، ص76.

3. محجوب، بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكلية العلوم الإدارية والتجارة، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2003، ص ص25، 26.

- تضم الجامعة إلى جانب العاملين فيها المستفيدين من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم علميا وتربويا؛
- يعد الإنتاج المباشر للمؤسسة الجامعية فكرا ومعارف ومهارات خاضعا لأصول مختلفة في تسويقه.

المطلب الثاني: مكونات وأنماط التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي تقليديا رأس الهرم في النظام التعليمي في أنحاء العالم كافة، وهو العمود الأساسي للتنمية البشرية المستدامة وخصوصا في العصر الحاضر، حيث أصبح التعليم المستمر من أهم بنود استراتيجيات الدول، ولكي تقوم المؤسسة الجامعية بالوظائف التي أنشأت لأجلها، لابد لها من عناصر وأطراف فاعلة ومتفاعلة، تتمثل في:

أولا: مكونات التعليم العالي

تتكون من مدخلات ومخرجات وهي كالتالي: [1]

1-المدخلات: وتتمثل المدخلات في:

1 -1 الطلبة: يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والمعارف.

1-2 هيئة التدريس: تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس وكفاءتها.

1-3 الوسائل المادية: تتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بكل مرافقه بالإضافة الى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئه التدريس والطلبة في عمليه التعليم والتعلم

2-**العملية تعليمية:** وهي عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج التي يجب أن تكون مناهج حديثة تواكب التطورات والمستجدات العلمية والثقافية.

3-**المخرجات:** وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية والنوعية (مخرجات العملية التعليمية تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، و كفاءتهم من الناحية النوعية).

ثانيا: أنماط التعليم العالي

تتمثل أنماط التعليم العالي في:

أ- **التعليم عن بعد:** يمكن تعريف التعليم عن بعد على أنه نظام تعليمي يتركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قوي في التخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة.

فالتعليم عن بعد يقوم على مجموعة من المبادئ:

1. نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينه، 2012، ص96.

- عدم إشتراط الوجود المتزامن للتعليم في الموقع نفسه؛
- ضرورة وجود وسيط بين المعلم والمتعلم؛
- يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يناسب ظروفه؛
- أسلوب من أساليب التعلم الذاتي.

وتكمن أهدافه في:

- أنه نظام تعليمي خضع لإشراف مباشر ومستمر من قبل المعلم؛
- نظام مفتوح للجميع اي تعليم جماهيري لا يتقيد بوقت ومكان.

ب- التعليم الالكتروني: ويمكن تعريف التعليم الالكتروني: "أنه ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية، لتحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار الحواجز الزمنية والمكانية وقد تتمثل تلك الوسائط الإلكترونية في الأجهزة الإلكترونية الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزه الإستقبال من الأقمار الصناعية.....الخ.

إن تطبيق التعليم الالكتروني في العملية الإنتاجية يحقق ما يلي:

- تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية، البصرية، والمكتوبة؛
- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال، بالنسبة للمعلم والمتعلم؛
- عدم الإعتماد على الحضور الفعلي؛
- يمكن إرسال واستلام جميع الأعمال بين المعلم والمتعلم. [1]

المطلب الثالث: وظائف مؤسسات التعليم العالي

تكاد تجتمع مختلف الأدبيات العربية والغربية على أن الوظائف الرئيسية للجامعة المعاصرة تندرج تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي:

أ- تعليم التعليم واعداد القوى البشرية: تؤدي مؤسسة التعليم العالي وظيفة التعليم وتأهيل القوة البشرية من خلال تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين، بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة المهنية، وكذا من خلال تكوين الموارد البشرية تكوينا علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا متكاملا ومتوافقا مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزا على تقنياته وتوفير سبل التنمية المستمرة لكل الموارد البشرية بما يهيئها للمشاركة الفاعلة والمتميزة في تفعيل واستثمار ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراتهم.

وتأتي هذه المهمة على رأس أولويات التعليم العالي، إذ أن إسهامه في إعداد وتهيئة الأجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة يعد عنصرا أساسيا في تقديم المجتمع والنهوض به في كل المجالات الأخرى، وتحسين ظروف معيشة الأفراد ضمن مجتمعهم. [2]

1. نوال نمور، مرجع سابق، ص98، 79.
2. الربيعي سعيد بن حمد: المرجع السابق، ص 27.

ب-البحث العلمي:

تقوم الجامعة من خلال ما تتوفر عليه من كفاءات وإمكانيات على تنمية المعرفة والمساهمة في إنتاجها وتطويرها ونشرها من خلال البحوث العلمية على مستويات مختلفة ومتنوعة، كما توفر جوا من الإستقلالية في التفكير والموضوعية وإطلاق العنان للطاقة الإبداعية للفرد، بتنمية قدرته على الملاحظة والتجريب والتحليل والتركيب.[1]

وتعد الجامعات محيطا منظما وفاعلا في مجال البحث العلمي، وتنمية وتطور الرصيد المعرفي للمجتمع، ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لتنمية المجتمع وحل مشكلاته، من خلال توفير البيئة العلمية المناسبة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الإبداع والإنتاج العلمي وكذا التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية بالجامعات بما ينسجم مع إحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاقتصادية والإجتماعية، ويسهم في زيادة قدراته التنافسية.

ج-خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الشاملة

لا يتوقف دور التعليم العالي بمختلف مؤسساته على أداء مهام التعليم وتطوير البحث العلمي وإنما يعمل كذلك هذا القطاع وبشكل رئيسي على خدمة قضايا المجتمع وربط الوظيفتين السابقتين بمختلف خصائص واهتمامات وثقافة المجتمع وتوجهاته المستقبلية فهي تعمل على تقديم خدمات واستشارات وحلول علميه وتقنية لمعالجة العقبات التي تواجه المجتمع من خلال المشاركة الإيجابية في دراسة وتشخيص وحل المشكلات واستثمار العلم والتقنية من أجل توفير المعارف والثقافة والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالعديد من الظواهر والإسهام في تحسين وتصحيح الرأي العام.

وقد تطور مفهوم التعليم العالي بتطور سياساته وتجاربه وأصبحت الجامعة مؤسسة للدراسة والبحث والتنمية الاجتماعية في الوقت نفسه وقد ضلت الجامعة في جميع مراحل تطورها قمة التعليم وقمة البحث العلمي في مجتمعاتها فمؤسسات التعليم العالي تؤثر بشكل إيجابي وفاعل على مختلف القطاعات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية مما يجعله القطاع الأكثر ارتباطا وتأثيرا على التنمية المستدامة في أي دوله لأن أي مشكل أو فشل يعانيه التعليم العالي سيكون له الأثر الشديد والوخيم على مسيرة التنمية في أي دولة[2].

المطلب الرابع: عوامل نجاعة في التعليم العالي

يقاس نجاح التعليم العالي بمدى ما يحققه من نتائج مفيدة ومدى الإستفادة التي يحصل عليها الطالب وما يجنيه أو يحققه في حياته المستقبلية إلا أن هناك مظاهر عامة لكي يكون هذا التعليم ناجعا وناجحا يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. سميه الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات جامعة منتوري قسنطينة، 2014، ص64.

2. سميه الزاحي: مرجع سبق ذكره ص 64.

1-المناقشة: يعتمد التعليم العالي على المحاضرات التي يلقيها أعضاء هيئة التدريس وهي رغم قاعدتها الكبيرة إلا أن الكثير من الطلبة لا يمكنهم استيعاب موضوع المحاضرة وفهم كل جوانبها إلا عندما يقوم المدرس الجامعي بالإيضاح في فصول المناقشة وحينئذ يشعر الطلاب بالإيجابية أيضا.

2-ارتباط الطالب بالمنهج: يحتاج كل تخصص دراسي إلى مجموعة من المناهج تخدم هذا التخصص.

3- مستوى الذكاء : ينبغي أن يتم التدريس لمستوى الطالب المتوسط وليس الطالب ذوي الذكاء المرتفع.

4-حماس التدريس: يجب على من يقوم بالتدريس ان يحب مادته ويقوم بتدريسها ليس من قبيل تأدية الواجب فقط ولكن من منطلق محاولته الجادة أن يقدم هذه المعلومات لطلابه

5-**الاحترام الشخصي:** من الأساسيات العامة في التعليم الناجح ان يكون المحاضر سواء كان استاذا في أعلى سلم الدرجات العلمية أو معيدا في بداية السلم التدريسي متمتعا باحترامه لذاته في غير إسراف وأن يكون متمتعا أيضا باحترام طلابه له.

6-الثقة بين المتعلم وأستاذه: يجب أن يثق الطلبة في أساتذتهم من حيث كفاءتهم في الإلمام بكافة جوانب المنهج الذي يقومون بتدريسه، كما يجب أن يكون الأستاذ إيجابي معهم ويكون عادلا في حكمه بينهم.

7- تنظيم المنهج: يجب على الأستاذ أن يحدد الهدف من تدريسه المنهج الذي يقوم بشرحه للطلاب.

8-التحضير: ينبغي على من يواجه الطلاب بغرض التدريس أن يقوم بإعداد لما سوف يلقيه بعناية بالغة واهتمام كبير بغض النظر على تمكنه في هذا الفراغ.

9-المواظبة: يجدر بالأستاذ احترامه الشديد للمواعيد وتقديره الكامل لقيمة الوقت.

10-التنوع: ينبغي على الاستاذ ان يستعين بأساليب متعددة، التفسير والشرح مثل الوسائل السمعية والبصرية أو التجارب التوضيحية، فهذا يساعد على الفهم والاستبصار.

المبحث الثالث: أساسيات جودة التعليم العالي

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات الخدمية التي تصبو جاهدة إلى تحسين جودة تعليمها بعد أن كانت الجودة مقتصرة فقط على المنتج الصناعي، خاصة مع التطورات الحاصلة في العالم من مختلف الجوانب والتأثيرات المتبادلة بين جل القطاعات وفيما يلي توضيح عام لجودة التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية جودة التعليم العالي

إن جودة التعليم العالي هي استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المتطلبات وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والإجتماعية والخلقية.

سوف نحاول أن نتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولا: تعريف جودة التعليم العالي

هناك عدة تعاريف أهمها:

جوده التعليم العالي يقصد بها "مجموعة من الأساليب الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي طبقا للمجال التربوي، تعتمد على جودة التدريس للأستاذ الجامعي، وجودة المعارف والمناهج وجودة البحث العلميومخرجاتهم، وذلك لتزويدهم باستمرار بالمعلومات الجديدة والتقنيات الحديثة لتطوير كل افراد التطوير الجامعي."[1]

كما تعرف على أنها: "القدرة على التوفيق بين مخرجات التعليم وسوق العمل، حيث تكمن توفيق وتوازن تلك القدرة في المجهودات المادية وغير المادية التي تبذلها المؤسسة الجامعية لتطوير العملية التعليمية".[2]

وتعرف أيضا على أنها: "الفاعلية في تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب واقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة[3].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة التعليم العالي هي ضمان أداء جيد في مؤسسات التعليم العالي يشمل تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة الجامعية وجودة جوانب العمل التعليمي والتربوي.

ثانيا: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي

إن مؤشرات ومحاور قياس جودة التعليم العالي متداخلة ومترابطة فيما بينها، فهي تشكل في مجموعها المنظومة الجامعية ككل، ويعتبر تحديد هذه المؤشرات أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها، ويمكن استعراض هذه المؤشرات من خلال النقاط التالية:

---

[1]. علوطي عاشور، دومي اسمهان: التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية جامعة قسنطينة، العدد 10، جوان 2017، ص 146.

[2]. مليكة عرعور: الجودة في التعليم العالي الجزائري، مجلة علوم الإنسانية والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 06، جوان، 2013 ص186.

[3]. محمد عوض الترتوري، أغامير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بدون سنة نشر، ص111.

أ. **مؤشرات جودة الطالب الجامعي:** يعتبر الطالب الجامعي أحد أهم المستفيدين من الخدمة التعليمية، ويمكن قياس جودته وفق المعايير التالية: [1]

- قدرة الطالب على الإبداع والإبتكار.
- التفوق وامتلاك العقل الناقد.
- استقلال الطالب بذاته.
- البناء المتكامل لشخصية الطالب التي تمكنه من حسن اختيار مجال الدراسة.
- القدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي.
- سلامة الجسم من العاهات والعيوب وسلامة العقل والإتزان.
- سلامة الجسم من العاهات والعيوب وسلامة العقل والإتزان.

ب. جودة عضو هيئة التدريس:

ويمكن قياس صورة جودة الأستاذ الجامعي وفق المعايير التالية:[2]

- غزارة المستوى التعليمي.
- القدرة على التطوير الذاتي.
- الأداء الأكاديمي المتميز.
- الأداء المهني المتميز.
- معرفة تقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها.
- مدى الإسهام والمشاركة المجتمعية.

ج. مؤشرات جودة المناهج الدراسية: [3]

يمكن قياس جودة المناهج الدراسية وفق المعايير التالية:

- المرونة والتجديد لمسايرة التغيير المعرفي.
- قدرة المناهج في ربط الطالب بواقعه.
- ملائمة المناهج لحاجات الطالب وسوق العمل والمجتمع.
- القدرة على جذب الطالب وتعزيز دافعيتهم.
- تكامل الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم.
- تكامل الجانبين النظري والعملي.
- جودة الفصول الدراسية والإمكانات.

---

[1]. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، بدون وجود دار نشر، 2003، ص 369.

[2]. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص78.

[3]. إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم في الجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتورته، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دولة الجزائر، سنة 2017، ص73.

د. جودة الإدارة الجامعية: وهي تمثل جودة المهام والأدوار الوظيفية التي تمارسها الإدارة الجامعية في جميع المستويات الإدارية، ويمكن قياسها وفق المعايير التالية: [1]

- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.
- السعي لضمان إستقلالية الإدارة والحرية في إتخاذ القرارات.
- وضوح الإجراءات وقواعد العمل.
- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بجميع الأطراف.
- إجراءات المساءلة داخل الجامعة.
- الرقابة واسترجاع المعلومات.

ثالثا: دواعي الاهتمام بجودة التعليم العالي

توجد جملة من الأسباب التي تدفع من مؤسسات التعليم العالي للإهتمام بجودة التعليم العالي ويمكن تصنيفها إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية وهي كالتالي: [2]

أ/ الأسباب الداخلية:

من الأسباب الداخلية للإهتمام بالتعليم العالي ما يلي:

1- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي:

تزايد الطلب على التعليم العالي بشكل ملحوظ في العصر الحالي خاصة في الدول النامية.

2- التنويع في التعليم العالي:

أدى تزايد الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم إلى تزايد الحاجة إلى تنويع مؤسساته، وتكييفبرامجه لتتماشى مع تنوع احتياجات الطلبة واحتياجات سوق العمل، وقد انعكس تنوع التعليم العالي في بروز التعليم العالي غير الجامعي وأنماط أخرى غير تقليدية من التعليم.

3- خوصصة التعليم العالي: نظرا لضخامة حجم الموارد المالية المطلوبة إستجابة لمختلف إحتياجات التعليم العالي وعدم كفايتها، لجأت العديد من الدول التي كانت تعتبر التعليم جزءا مهما وأساسيا من مسؤوليات الدولة إلى فتح الباب للقطاع الوظيفي الخاص.

4- التغيير في متطلبات سوق العمل:

أدت ثورة التكنولوجيا المعلومات والتغيرات الإقتصادية العالمية إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل، حيث اندثرت مهن وتخصصات تقليدية، وظهرت مهن وتخصصات لم تكن موجودة من قبل.

---

[1]. إبراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص74.

[2]. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص79.

5- قلة الموارد المالية: [1]

نظرا لتزايد عدد الطلبة المنتسبين إلى مؤسسات التعليم العالي، وتزايد إحتياجاتهم، عمدت العديد من المؤسسات إلى مراجعة البرامج التي تقدمها، ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذا الإنفاق، مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة.

6- الحراك الأكاديمي والمهني:

أدى تزايد أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي خارج بلدانهم، إلى اعتماد آليات ومعايير صارمة.

ب / الأسباب الخارجية:

وتتمثل الأسباب الخارجية للإهتمام بجودة التعليم العالي في:

1- التقدم العلمي والتكنولوجي:

لقد فرض هذا التقدم على التعليم أن يكون تعليما من أجل الجودة، ولهذا أصبح التعليم مطالبا بإعداد فرد جديد بمواصفات جديدة، يستطيع التعامل مع المواقف الجديدة.

2- العولمة: لقد أصبحت عالمية المناهج الأكاديمية جزء من التقدم المطلوب للخطط التعليمية ولتطوير المناهج[2].

3- التغيرات الاقتصادية العالمية:

أدى ظهور التكتلات الإقتصادية والإتفاقيات التجارية إلى تزايد حدة المنافسة بين الدول، على إنتاج الأجود والأقل تكلفة وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة طلب على الخريج الجامعي الذي يمتلك مهارات علمية.

4-التكامل الإقليمي:

ساهمت حركات التكامل الاقليمي بدورها في التأثير على التعليم العالي تأثيرا مباشرا، ويبرز ذلك جليا في الشروط التي يفرضها خلق سوق مشتركة تسمح بانتقال الأفراد، وفي مقدمتها نذكر الإعتراف بالشهادات[3].

ثالثا: أبعاد جودة العملية التعليمية

تتمثل أبعاد العملية التعليمية فيما يلي: [4]

---

[1]. صليحة رقاد: ضمان الجودة في التعليم العالي، تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2010/11/10، ص ص30، 31.

[2]. توفيق صراع، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[3]. صليحة رقاد: مرجع سابق، ص 29.

[4]. ضيف الله نسيمة: مرجع سابق، ص، ص، 65، 64.

1- الجوانب الملموسة أو التجسيد المادي لها:

إن خدمات العملية التعليمية كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها، فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر التي تجسدها هذه الخدمة والمتمثلة في المظاهر المادية المتعلقة بخدمات العملية التعليمية بصورة غير مباشرة كالقاعات الدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية.

2- الاعتمادية: تعرف صفة الاعتمادية على أنها الإتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.

3- الاستجابة: إن هذا البعد يركز على تحقيق الإستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية من خلال إمتلاك المؤسسة التعليمية للمرونة الكافية للإستجابة لهذه المتغيرات المتركزة أساسا على تلك التي تطرأ على البيئة.

4 السلامة (الأمان):

يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة من الأمان.

إذ يحتوي على أربع متغيرات أساسية تقيس حرص الأساتذة على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور الطالب بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، تعاملهم باستمرار بلباقة مع المستفيدين، إلمامهم بالمعرفة وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة عن أسئلة المستفيدين، أما عن أبعاده فهي: الأهلية، اللياقة، المصداقية.

5 – التعاطف:

إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والإداري للمؤسسة التعليمية، يتضمن هذا البعد خمسة متغيرات تتعلق باهتمام الأساتذة بالمستفيدين اهتماما شخصيا، تفهمهم لحاجات المستفيدين بالتحديد وملائمة ساعات المحاضرات لتناسب كل الطلاب وتوافر أماكن ملائمة وأخيرا وجود برامج تعليمية ممتازة، وتندرج أسفله الأبعاد الفرعية التالية:

– **الوصول:** من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة.

– **الإتصال:** إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل هو من الأبعاد التي تصبوا في تحقيق الجودة التعليمية.

– **فهم الطالب:** يركز هذا البعد على فهم الطالب وإدراك حاجاته التعليمية مع عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل.

المطلب الثاني: متطلبات واجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي

أولا: متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي

يستلزم تطبيق الجودة في التعليم العالي عدد من المتطلبات منها ما يلي [1]:

1. **رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث:** تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وتحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، وتحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات وكيفية تصحيح الفشل في تنفيذها.
2. **تحديد الإجراءات:** والتي تشمل على التوثيق والتسجيل والتقديم المشورة وتخطيط المناهج وتطويرها وعمليات التقويم وإعداد مواد التعليم.
3. **توضيح ونشر تعليمات العمل:** ويجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.
4. **المراجعة:** وهي الوسيلة التي يمكن للجامعة أن تتأكد من خلالها من تنفيذ الإجراءات.
5. **الاجراء التصحيحي:** وهو تصحيح ما تم إغفاله أو تم عمله بطريقة غير صحيحة.

ثانيا: إجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي

من أجل تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلابد من القيام بالخطوات التالية: [2]

1. **تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:** التعريف بنظام الجودة، بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار النموذج لضمان الجودة، توضيح متطلبات تطبيق نظام الجودة...الخ.
2. **تدريب المدراء والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:** وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة، وتشمل هذه الاجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها.

– ضبط الوثائق المرجعية، التدقيق الداخلي لنظام الجودة، الاجراءات التصحيحية و الوقائية...الخ.

3. **إعداد دليل للجودة:** ويجب أن يشمل:

– سياسة الجودة في التعليم العالي.

– تحديد أهداف سياسة الجودة وهي ضبط إجراءات العمل وتوحيدها، التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات، إرضاء المستهدفين المستفيدين.

المطلب الثالث: إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي:

أولا: ماهية إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي

هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر [3] ، في إصلاح و ترميم مختلف أنشطة المؤسسة الجامعية من تعليم و تكوين و بحث و مختلف جوانب التسيير المالي، البيداغوجي و تسيير الموارد البشرية ، فهي

---

[1]. بختي زهية: تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد 26، سبتمبر 2017، ص186.

[2]. المرجع نفسه، ص 169.

[3]. خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الإجراءات و النشاطات التي تعتمد آلية التقويم و التحسين المستمر للمؤسسات و البرامج الجامعية التي تتضمن إجراءات: التقييم، و المراقبة، إعادة تصميم العمليات الإدارية. [1]

ثانيا: خصائص إعادة هندسة إدارة التعليم العالي[2]

- التغيير الجذري في كافة مكونات منظومة التعليم والتعلم؛
- تركز على الإبداع وكيفية إدارة التغيير المؤسسي لتحقيقه؛
- تركز على مخرجات التعليم والعمليات الفنية والإدارية المعززة لها؛
- الاستخدام الأمثل للأنظمة وتقنية المعلومات لتصبح مكونا رئيسيا في عمليات ومنتجات التعلم؛
- تركز على دور المدرسة كي تحدث تغيير جذريا شاملا في إدارة البيئة المحيطة بها؛
- التحول بدور المؤسسات التعليمية من مؤسسة خدمية إلى خدمية استثمارية؛
- تركز على تنمية الإبداع حيث تحول الفصول إلى حضانات الإبداع يكون فيها دور الطالب انتاج المعرفة؛
- تركز على إدارة التعلم من أجل التمكين والاتقان أكثر من إدارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات؛
- التحرر من إدارة الامتحانات التحريرية كوسيلة وحيدة إلى إدارة منظومة وسائل التقويم المختلفة؛
- تركز على إدارة التغيير الجذري في أساليب وطرائق التدريس.

ثالثا: أهمية تطبيق إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي

تكمن أهميتها في: [3]

- إعطائها مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية؛
- اعتماد معايير التقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل؛
- إعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والإبتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات؛
- توفير الوقت والجهد المستغرق لتقديم الأعمال وبالتالي انخفاض التكاليف.

رابعا: خطوات تطبيق إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي:

في ضل التحديات التي انتجتها العولمة، فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته و تمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الانترنيت، وتقنية المعلومات وتطوير الدراسات

[1]. مصطفى بن عودة، نموذج مقترح لضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، المجلد 04، العدد01، 2020 ، ص48.

[2]. إياد علي الدجني: التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات، المحاضرة 5، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، ص18.

[3]. عدنان بدران وآخرون، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، ط1، الإمارات، 200، ص 145.

والمشاركة التعليم مدى الحياة والتدريب، ولهذا يجب أن يقوم على الأسس التالية[1]:

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

أما فيما يخص خطوات تطبيق إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي على سبيل المثال قدمت بعض الدراسات الميدانية على مستوى الجامعة في مصر أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية بالضبط على مستوى التدريب أي إعادة هندسة التدريب والتطوير ولخصت إلى أنها تمر بخمسة مراحل أساسية هي: [2]

المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة.

المرحلة الثانية: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة الهندسة.

المرحلة الرابعة: تقييم نتائج إعادة الهندسة.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح المستمر لإعادة الهندسة.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة باختصار:

1. دعم الإدارة العليا لمنح 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 خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها.
- 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 المديرية يوسع في النظم والسلطات الرقابية كما يجب الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا دعم العمالة وتحسين الجودة في كل المستويات.

2- توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة:

إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة كما يلي:

---

[1]. سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة أسيوط، مصر، المجلد6، العدد الأول، 1992، ص459

[2]. نفس المرجع، نفس الصفحة.

أ-المتطلبات التنظيمية وذلك بتوفير:

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

ب – المتطلبات البشرية وذلك من خلال: [1]

- الإعداد الجيد للمدربين لأحداث التغيير الجدري 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 والمكافئات.
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية.
- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت 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 مرحلة التطبيق العملي لها وتتطلب ما يلي:

- تحديد أهداف إعادة الهندسة وهذه الأهداف يجب ان تكون ملموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.
- القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين عن التدريب من خلال:

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

- تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة العليا في الجامعة من أجل إكساب الأفراد والأساتذة مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة ومنافسة متغيرة.
- التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم 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 والخبرات.
- تحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم المتطلبات التدريب.

[1]. بوحنية قوة، إعادة هندسه الأداء الجامعي مقاربات معاصرة مجلة الباحث جامعة ورقلة، ص116.

ب-إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين:

ففي إطار اعادة الهندسة فإن واجبات ومهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملما إلماما كافيا بتكنولوجيا المستخدمة في قسم التدريب، خاصة استخدامات الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الانترنت واستخدام البريد الالكتروني، 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 المدربين:

في ضل 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 الالكترونية، نظام فيديو المؤثرات، طريقة التعليم بمساعدة الحاسوب....الخ.

4-تقييم نتائج إعادة هندسة التدريب: [1]

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 ما يتطلب أن تكون عملية التقييم:

- مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء وبعد التنفيذ.
- اشتراك المعنيين بالنشاط أي المدربون والمتدربون في عملية التقييم.
- تنمية التقييم الذاتي.
- يجب أن تكون عملية التقييم متابعة ومتعددة الجوانب.

5-المتابعة والتصحيح المستمر لإعادة الهندسة:

يمكن أن تكون عملية المتابعة والتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة إعادة الهندسة بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها التقييم الأداء؟.
- ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها؟.
- هل التكاليف في الوقت والمال والجهود المنفعة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج؟.

[1]. بوحنية قوة، مرجع سابق، ص117.

●ما هو حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة؟.

المطلب الرابع: أثر إعادة الهندسة على جودة التعليم العالي

تلعب إعادة الهندسة دورا كبيرا في مؤسسات التعليم العالي حيث تعمل على تحسين جودتها من خلال تحسين ورفع كفاءة الهيئة التدريسية، والرفع من مهارات ومعارف مخرجات العملية التعليمية حتى تلائم سوق العمل بصفة خاصة وتعمل على خدمة المجتمع بصفة عامة.

أولا: تحسين جودة أعضاء هيئة التدريس وجودة الطلبة

أ-اعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي

يعتبر عضو هيئة التدريس والذي يطلق عليه أيضا بالأستاذ الجامعي، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في باقي المؤسسات التعليمية الأخرى وهذا راجع الى دوره الكبير في العملية التعليمية[1]،حيث يحتل عضو هيئة التدريس من حيث أهميته دورا في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة اكفاء و مؤهلون[2]، سواء من ناحية الكفاءة العلمية او التربوية او الرغبة في التعليم، والخبرة المهنية واستيعاب التوجهات العالمية المعاصرة والكفاءة في استخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة من أجل التطوير والتحسين المستمرين[3].

ويتوقف تحقيق أداء عضو هيئه التدريس على توفر جملة من المواصفات فيه تتمثل في:

1. التوازن النفسي:

إن استمرارية بعض أعضاء هيئة التدريس وهم تحت تأثير الضغوط النفسية سيكون لها آثار سلبية على الطلاب وعلى العملية التعليمية، ولذلك يجب أن يخضع عضو هيئة التدريس إلى اختبارات نفسية تؤكد قدرته على الاستيعاب ضغوط التدريس النفسية.

2. المواصفات والمهارات:

ويمكن تقسيمها إلى قدرات الالقاء والعرض، هضم المعلومات ونقل الأحاسيس، والقياس والتقييم.

2-1- قدرات الالقاء والعرض:

يجب ان يكون عضو هيئة التدريس على علم بفنون الالقاء، فلا يمكن التنازل عن سلامة اللغة، ووضوح الألفاظ كمعيار لقبول أي عضو هيئة التدريس.

2-2- هضم المعلومات ونقل الأحاسيس:

يجب على عضو هيئة التدريس أن يقدم المعلومات وينقلها عبر أحاسيسه بصورة تمكن الطالب من هضمها.

---

[1]. نوال نمور، مرجع سابق، ص6.

[2]. محمد بولصنام، مرجع سابق، ص51.

[3]. صليحة رقاد، مرجع سابق، ص45.

2-3-القياس والتقييم:

يجب أن يجد عضو هيئة التدريس أسلوب مناسب يمكنه من تقييم طلابه خلال فترة الدراسة، فلا يمكن تقييم الطالب في نهاية العام بالامتحان لمدة ساعتين واعتبار ذلك تقييم عامل.

ب-أثر إعادة الهندسة على جودة أعضاء هيئة التدريس.

تؤثر إعادة الهندسة على جودة أعضاء هيئة التدريس من خلال: [1]

- أدت إلى التزام أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة وسلوكياتها.
- أدت الى تمكن أعضاء هيئة التدريس من مادتهم العلمية واحترامهم للوقت.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب.
- عدالة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب.
- معاملة أعضاء هيئة التدريس لطلاب كأفراد ناضجين.
- زادت من اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة والوسائط المتعددة في التدريس.
- اتباع أعضاء هيئة التدريس لطرق وفنيات في التدريس تتسم بمراعاة الفروق الفردية.

ثانيا: تحسين مستوى جوده الطلبة:

أ-الطالب الجامعي: يعتبر الطالب الجامعي حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشأت وبه تستمر، وهو المستفيد الأساسي من خدمة التعليم العالي، وجودة الطالب تتمثل في مدى تأهيله في المراحل التعليمية السابقة علميا وثقافيا وصحيا[2].

حيث يجب أن يكون الطالب ذو تركيز واستجابة عاليين من أجل التفاعل، كما يجب أن يكون ملتزما بالنظام الجامعي والمرتبط ارتباطا وثيقا بالمكتبة لأجل تنمية ثقافته وتوجيهاته العلمية[3].

ب- مؤشرات جودة الطالب.

- **متوسط تكلفة الطالب الواحد:** وهذه تقاس بمعدل الإنفاق على كل طالب حيث يعتبر هذا الاخير من أبرز عناصر العملية التعليمية ومن مؤشرات جودته[4]:
- **انتقاء وقبول الطلبة:** تتمثل الانتقائية في سياسة قبول الطلبة للالتحاق بالدراسة في الكليات والمعاهد العليا إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات والكليات؛

-نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.

- **متوسط تكلفة الطالب الواحد:** وهذه تقاس بمعدل الإنفاق على كل طالب في العام الدراسي الواحد وحسب المرحلة التعليمية الملتحق فيها، ويعد هذا المؤشر مهم للجودة؛

---

[1]. توفيق صراع، مرجع سابق، ص96.

[2]. حواس عبد الرزاق: مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص170.

[3]. بختي زهية: مرجع سابق، ص170.

[4]. صيف الله نسيمة، مرجع سابق، ص 71.

– استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعلية لتخرج الطالب الواحد، ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهدورة بسبب الرسوب والتسرب؛

– نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة أو الكلية لطلبتها التي تشتمل على الخدمات الصحية؛

– الكشف عن دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وهذا يعد من العوامل التي تتوقف عليها جودة التعليم العالي؛

– احتساب عدد المتخرجين من الكلية إلى عدد المسجلين فيها وضمن المدة المقررة للدراسة؛

– نسبة الطلبة الذين التحقوا بالدراسات العليا من الطلبة المتخرجين.

ج–أثر إعادة الهندسة على تحسين جودة الطلبة:

يتمثل أثر إعادة الهندسة على جودة الطلبة فيما يلي:

- ارتفاع دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم؛
- مناسبة عدد الطلبة لعدد أعضاء التدريس؛
- توافر الخدمات الإدارية التي تقدم للطلبة؛
- اكتساب الطلبة مهارات فنية تسهل انخراطهم في سوق العمل؛
- تعزيز دافعية الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم؛
- تعزيز صلة الطلبة بالمكتبة[1].

ثالثا: تحسين جودة المنهاج والبرامج التعليمية.

ا– المناهج والبرامج التعليمية:

يعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يستخدمها التعليم لتحقيق أهداف بناء نظامي يتشكل من عناصر ومكونات له مدخلاته والتي تجري عليها العمليات المناسبة لتعطي المخرجات التي تكن المتعلمين الذين تعدهم بمستوى معين لذمة النفس والمجتمع والتكيف مع واقع الحياة بمستجداتها الحديثة [2].

أما جودة البرامج التعليمية وما تشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول على أنها المعارف، والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية. سواء من ناحية شموليتها وعمقها، ومرونتها أو مدى تناسبها مع المتغيرات والمستجدات العلمية والمعرفية. [3]

ب–أثر إعادة الهندسة على جودة المناهج والبرامج التعليمية

يتمثل أثر إعادة الهندسة على جودة البرامج والمناهج التعليمية فيما يلي[4]:

[1]. محمد بولصنام، مرجع سابق، ص13.

[2]. توفيق صراع، مرجع سابق، ص122.

[3]. بختي زهية، مرجع سابق، ص170.

[4]. توفيق صراع، مرجع نفسه، ص98.

1. وضوح أهداف المقررات الدراسية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس:

تحديد أهداف المقررات ووضوحها للطلبة وأعضاء هيئة التدريس يساعد على تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يعين عليها تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي حيث أن تصميم المنهج الجيد ينبغي أن يكون موجها بالأهداف المطلوبة تحقيقها.

2. تصميم المنهج يعين الطلبة على التعلم الذاتي:

يراعى في تنظيم المقرر الدراسي التأكيد على مبدأ التعلم الذاتي للتعليم دور الطلبة في اكتساب المعرفة وكذلك تنمية القدرات الابتكارية لدى الطلبة وتدريبهم على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير لمواجهة جميع المشكلات العامة و الخاصة وعلاجها، لذا فإن من الشروط المهمة لجودة المناهج الدراسية مساعدتها للطلبة على تطوير أنفسهم بأنفسهم، أي أنها لا تقتصر على اكتساب الطلبة معارف ومعلومات فحسب، بل تعلمهم كيفية اكتساب المعرفة حتى يصبح الطبة قادرين على البحث عن هذه المعرفة بأنفسهم، وذلك من خلال اشتمال المنهج أو البرامج عند تصميمه على اجزاء تعين الطالب على تعليم نفسه بنفسه، لأن ذلك من شأنه تقوية معارف الطالب ومهاراته وتحسين قدراته.

3. حداثة المقررات الدراسية:

تعد حداثة المقررات الدراسية من الاعتبارات المهمة التي تكمن في جودة البرامج الاكاديمية والمهنية، لذا فإن من المعايير جودة الخطط والمقررات الدراسية التي يؤكد عليها أعضاء التدريس بصفة عامة صياغة كافة المقررات الدراسية بحيث تتوافر فيها مقومات التحديث والتفاعل وبحيث يتحدد محتواها في ضوء متطلبات التغيرات العالمية.

4. مناسبة المقررات الدراسية لقدرات الطلبة:

من خصائص المنهج الجيد أن يراعى في تصميمه تمركزه على الطالب، وتلبيته لاحتياجات الطالب، ومراعاته لظروفه من حيث الموضوعات الدراسية المناسبة، وطول المقرر، ووقت الدراسة، وأيضا مراعاة المنهج للحاجات الاجتماعية والثقافية للدارسين، وأن يشبع الحاجات التعليمية المتنوعة لدى الطالب.

5. ارتباط المقررات الدراسية بمتطلبات سوق العمل:

يعد التعرف على طبيعة حاجة المجتمع (المستهلك) من القدرات(المعرفة، المهارة) الواجب توافرها في الخريج من العوامل المهمة في مرحلة التخطيط الجيد لمناهج التعليم العالي، فتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية ينبغي أن يتم في ضوء دراسة الاحتياجات ومتطلبات سوق العمل وتوقعات المستفيدين، من حيث المواصفات المتوقعة في المتعلمين، ومتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من فتره لأخرى، بحيث يتم تأهيل الطلبة للعمل بعد التخرج.

6. إعداد المقررات الدراسية للطلبة للتعامل مع المجتمع:

يعد ارتباط المقررات الدراسية والمناهج ومحتواها بالبيئة الاجتماعية، وإثرائها لشخصية المتعلم، ومدى انعكاسها للشخصية الوطنية والثقافية من العوامل المهمة لجوده هذه البرامج.

رابعا: تحسين جودة الإدارة التعليمية:

أ_جودة الإدارة التعليمية:

تدخل فيها جودة التخطيط والهيكل التنظيمي ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى خلق ثقافة الجودة الشاملة، وتتمثل جودة الادارة التعليمية في[1]:

1. **التخطيط:** يعد التخطيط الجامعي من أهم وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام، فهو يبنى على أساس كل من احتياجات المجتمع والمواءمة بين متطلبات التنمية وإمكانياته، وحتى يتسنى للتخطيط الجامعي تحقيق أهدافه المرجوة، لابد أن تتحقق فيه المبادئ التالية:

1-1الشمولية: يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي جميع مكونات نظام مؤسسات التعليم العالي.

1-2-الاندماجية: يقصد بها ضرورة اندماج تخطيط التعليم الجامعي في مجموعة التخطيط الاجتماعي والاقتصادي وضرورة ارتباطه بالتصميمات المختلفة بالقطاعات الأخرى.

1-3-التواصل: يجب أن يكون التخطيط الجامعي نشاطا ذا أمد طويل وممارسا بطريقة أفضل.

1-4الكم والكيف: يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي، الجوانب الكمية مثل عدد الطلاب والأساتذة والأقسام والجوانب الكيفية كأهداف التعليم الجامعي، ووضع البرامج والمحتوى التعليمي وفعالية الكتب.

2. **التنظيم:** يقصد بالتنظيم الجامعي عملية تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات، توزيع المهام بين الموظفين كل حسب تخصصه وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسوم مسبقا.
3. **القيادة:** تعتبر القيادة محور العملية الادارية فهي تؤدي دورا فعالا في جميع جوانب العملية الادارية لتجعلها أكثر فاعلية اتجاه تحقيق الأهداف.
4. **الرقابة الجامعية:** وتتكون من عده خطوات تتمثل فيه.

4-1-وضع المعايير: ومن أهمها معيار الوقت اللازم لإنجاز عمل معين في الجامعة، معيار الإنتاجية، معيار التكلفة المرتبطة بالخدمة الجامعية.

4-2-قياس الاداء ومقارنته بالمعايير: وقد يتم هذا القياس إما قبل مرحلة التحويل كانتقاء الطلبة الأكفاء قبل دخولهم الاقسام العلمية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة القبلية والمانعة، كما قد يتم قياس الأداء أثناء مرحلة تحويل المدخل الى مخرج.

4-3-القيام بالعمل التصحيحي: ويكون ذلك في حالة وجود انحرافات سلبية، ويكون ذلك من خلال القيام بالتحليلات لتشخيص المسببات قبل إجراء أي عمل تنفيذي. [2]

ب-أثر إعادة الهندسة على تحسين جودة الإدارة التعليمية:

يتمثل أثر إعادة الهندسة على تحسين جودة الإدارة التعليمية في:

- رفع كفاءة الإدارة التعليمية في وضع التخطيط الفعال والمناسب لتحقيق أهداف الجامعة؛

[1]. محمد بولصنام، مرجع سابق، ص 56.

[2]. المرجع نفسه، ص57.

- تحسين مواصفات ومؤهلات القيادات في الإدارة التعليمية؛
- تسهيل رقابة الإدارة التعليمية على جميع العناصر المكونة للجامعة؛
- سرعه التعرف على الأخطاء والمشكلات وحلها في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، ونظرا لما يجلبه التعليم العالي من تحديات قد تؤثر سلبا على خدمات مؤسسات التعليم العالي سعت مختلف الدول إلى تبني مختلف نظم تحقيق جودة التعليم العالي حتى تتمكن مؤسساتها التعليمية من مواكبة مختلف التحديات وتكسب رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها.

إن الجودة في التعليم العالي تعني مجمل الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في مجال التعليم العالي لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، بما يتناسب مع رغبة المستفيد، ومع قدرات وسمات وحدة المنتج التعليمي فالعنصر المهم في تعريف جودة التعليم العالي يكمن في خدمة الطلبة وخدمة المجتمع وعليه فان جودة التعليم تتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر الجودة في النتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة والمجتمع.

فمن أجل رفع جودة التعليم العالي وتحسينها توجهت مختلف مؤسسات التعليم العالي إلى مواكبة مختلف الاصلاحات وإعادة هندسة التعليم العالي من خلال مدى تقبلها وتأثيرها على جودة التعليم العالي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

تمهيد:

يأتي هذا الفصل لعرض الإجراءات التي اعتمدت للانتقال بالبحث من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كالأتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

المبحث الثالث: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف – ميلة–

يعتبر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة– من مؤسسات التعليم العالي الوحيدة في المنطقة والذي توجد فيه مختلف مرافق ومعاهد وهيكلها التنظيمي، ومختلف المصالح.

المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة–

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة– هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي يتمتع باستقلال مالي ومعنوي، تم إنشاؤه بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08–204 المؤرخ في 2008/07/09 فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2009/2008 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العليم العالي والبحث العلمي في الولاية، حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية إذ يبعد بخمس كيلومترات عن وسط المدينة.

المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة – عدة مهام يمكن تقسيمها إلى قسمين كالأتي:

أ) المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي والتي تتمثل فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب) المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثل في: – المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي.

المطلب الثالث: مخطط الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف عدة مديريات ومصالح، ولكل مديرية ومصلحة مهام خاصة بها تساعد في عمل المركز بسهولة ومرونة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-01) : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –

المصدر: إعداد الطلبة بناءا على منشور دليل الطالب، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف – ميلة، جويلية، 2015، ص 10.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

تشكل منهجية الدراسة جزءا مهما وضروريا لأي بحث علمي كونه يمثل الإطار المنهجي للبحث، ونوضحها كما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

سوف نقوم بالتطرق إلى مراحل إعداد الإستبيان بدءا من مرحلة إعداد الإستمارة، إلى مرحلة توزيع الإستمارات، وأخيرا إعداد هيكل الإستبيان وعينة الدراسة.

1- منهج الدراسة:

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وأن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على مدى تِأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي، انطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة، لهذا اعتمدنا في تحليل البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة عن الإستبيان الموزع على فئة الأساتذة والإداريين وكل من له صلة بإعادة الهندسة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

2- مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في المجال المكاني والمتمثلة في المؤسسة موضوع الدراسة وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –،أما الحدود الزمنية فتتمثل في الفترة التي استوفتها الدراسة الميدانية.

* **المجال المكاني:** لقد وقع الإختيار لإجراء الدراسة الميدانية على المركز الجامعي لميلة عبد الحفيظ بوالصوف والذي يعتبر من أهم المراكز الجامعية على المستوى الوطني.

* **المجال الزماني:** تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كمايلي:

الإطار النظري وكان في الفترة الممتدة من (فيفري 2020 إلى جوان 2020)، حيث تم فيها إنجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين هما: الفصل الأول الإطار النظري لإعادة الهندسة " والذي تناولنا فيه ماهية إعادة الهندسة، الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة و مراحل تطبيقها، وعوامل نجاحها والأخطاء المتوقعة لتطبيقها ، كما تناولنا في الفصل الثاني "ماهية جودة الخدمة، خدمة التعليم العالي، وإعادة الهندسة وعلاقتها بجودة التعليم العالي"

الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (07/20/ 2020 إلى غاية نهاية العمل تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، بعدها نقوم بتحديد محاور الإستمارة بعد الشروع في جمع المعلومات حول كل محور، ثم القيام بعرضه على أساتذة من أجل تحكيم الإستمارة، بعد ذلك إجراء تعديلات حسب نصائح و إقتراحات الأساتذة المحكمين لها، وهذا تحت تصرف الأستاذة المشرفة، تم توزيع الإستمارة من (2020/07/26) إلى (2020/08/02).

3- أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إلماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمنا في دراستنا بغية الوصول إلى النتائج المرجوة " إستمارة البحث " كأداة رئيسية كما تم الإستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي تتطلبها الدراسة، أما الملاحظة فلا يخلوا منها أي بحث علمي، فالباحث عادة مايلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات مالم تتطلب الدراسة نوعا من الضبط والتقنين (الملاحظة المنظمة).

4- عرض مراحل تصميم الإستبيان:

حيث تمثل الدراسة أهم أداة لجمع المعلومات والبيانات لتحليل أداء عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين وكل من لهم علاقة بإعادة الهندسة، وللحصول على إستمارة أكثر دقة وموثوقية ومنظمة في شكلها العلمي من حيث الوضوح والبساطة، فقد مرت بعدة مراحل هي:

4-1- مرحلة التصميم:

هي أول مرحلة في إعداد إستمارة الإستبيان، حيث كانت الإستعانة بالدراسات السابقة العربية والأجنبية ومراجع أخرى، مقالات، أبحاث... كما تم طرح مجموعة من التساؤلات مع مراعاة إشكالية وفرضيات البحث، كما حاولنا استخدام:

- لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بأهداف الدراسة.

4-2- مرحلة إعادة التصميم:

إحداث بعض التغييرات على الإستبيان (حذف، تغيير) بعد تحكيم الإستبيان من طرف أساتذة التخصص.

4-3- مرحلة التصميم النهائي: وهي آخر مرحلة في عملية تصميم الإستمارة، بعد الأخذ بعين الإعتبار التعديلات والملاحظات الموجهة في المرحلة السابقة من ثم عرض التصميم النهائي وتوزيعه وإعداد الإستبيان الإلكتروني بالإستعانة بالمتصفح google forms

حيث تم:

- نشر الإستبيان الإلكتروني في موقع التواصل الإجتماعي (فايسبوك) وعن طريق البريد الإلكتروني الخاص ببعض الأساتذة و الموظفين الإداريين؛
- استرجاعها عن طريق الفايسبوك والبريد الإلكتروني.

5-هيكل الدراسة:

تتضمن إستمارة الإستبيان 31 سؤالا موزعا على ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يوضح المعلومات الديمغرافية عن أفراد المجتمع، وهي تحتوي على أربع فقرات (الوظيفة، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)

المحور الثاني: تم تقسيم هذا المحور تماشيا مع الموضوع إلى أربعة أبعاد تضم في مجملها 20 سؤالا.

- **البعد الأول:** ضم 5 أسئلة حول إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي؛
- **البعد الثاني:** ضم 4 أسئلة حول إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية؛
- **البعد الثالث:** ضم 5 أسئلة حول التدريب؛
- **البعد الرابع:** ضم 6 أسئلة حول التحسين المستمر.

المحور الثالث: يضم 11 سؤالا تطرقنا من خلاله الى مؤشرات جودة مؤسسات التعليم العالي

- **البعد الأول:** ضم 7 أسئلة حول جودة عضو هيئة التدريس.
- **البعد الثاني:** ضم 4 أسئلة حول جودة الإدارة الجامعية.

6- مجتمع وعينة الدراسة:

أ. **مجتمع الدراسة:** هو مجموع المفردات التي تتوفر فيها خصائص الدراسة لذا مجتمع دراستنا الحالية يتمثل في:

* مجموع الأساتذة الذين بلغ عددهم 91 أستاذا جامعيا.
* مجموع الموظفين الإداريين الذين بلغ عددهم... موظفا إداريا موزعين على مختلف الأقسام.

هذه الإحصائيات رسمية ومقدمة من إدارة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

ب. عينة الدراسة: لقد تم توزيع (50) إستمارة قصد الحصول على أعلى نسبة تمثيل ممكنة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (03-01): الإحصائيات المتعلقة بالإستبيان الإلكتروني التي تم أرساله

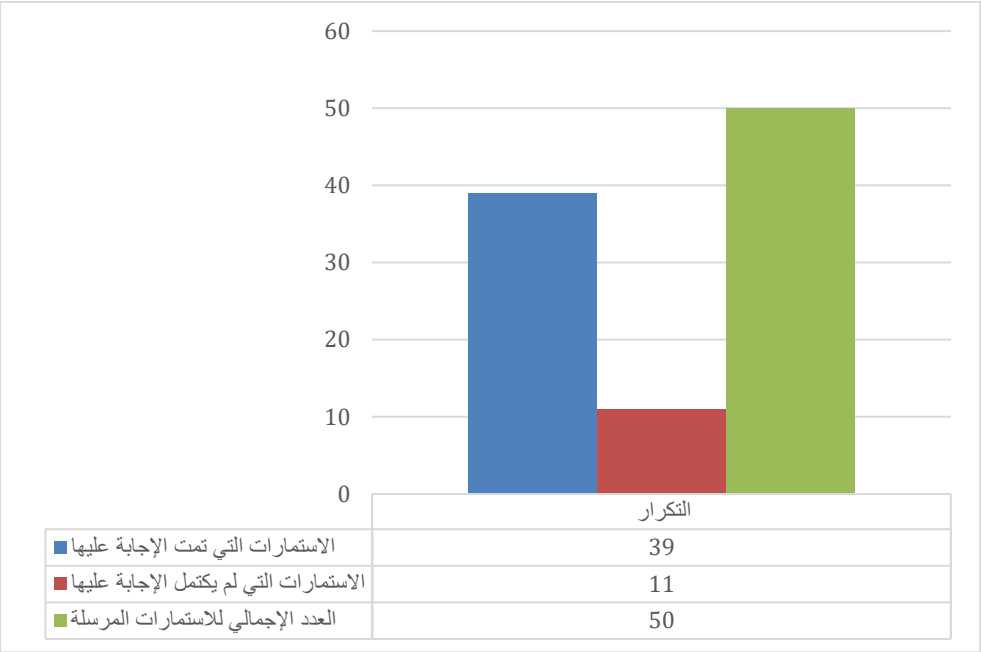
البيان	التكرار	النسبة %
الاستمارات التي تمت الإجابة عليها	**39**	**%78**
الاستمارات التي لم يكتمل الإجابة عليها	**11**	**% 22**
العدد الإجمالي للاستمارات المرسلة	**50**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان الإلكتروني

التعليق:

الملاحظ من خلال الجدول (03-01): إن عدد الإجابات الإلكترونية المعبر التي تم تحصيلها هي 39 إجابة، و التي تمثل 78 بالمئة من إجمالي الإستمارات الإلكترونية التي تم إرساها وهي نسبة جيدة للتحليل.

التمثيل البياني رقم (03-02) يوضح الإحصائيات الخاصة بإجابات إلكترونية للإستبيان



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الإستبيان بالإعتماد على برنامج EXCEL 2013

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم إستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات: حيث تم الإستفادة في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الخامس والعشرون 25 (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES)

– للتأكد من صدق الإستبيان وقدرته على تحقيق الهدف من ورائه، استخدمنا معامل إرتباط الثبات فكان يمثل (0.879) مما يؤكد صحة أداة القياس حيث كلما اقترب من الواحد وكان مرتفعا فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الإستبيان وبالتالي صلاحيته وملائمة الأداة لأغراض الدراسة.

– تجميع وتبويب إجابات أفراد العينة في برنامج... يتيح جملة من الأساليب الإحصائية للمساعدة على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الإستبيان من هذه الأساليب نجد:

التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة بناءا على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الإستبيان

المتوسطات الحسابية: باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

الإنحراف المعياري: كمؤشر لقياس مدى الإتساق المتوفر بين إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الإستمارة تم استعمال برنامج .... للقيام بعملية جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وتمثلها في جداول و أشكال لتقديمها بصورة أوضح.

معامل الإرتباط بيرسون: لقياس درجة الإرتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

معامل التحديد: من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل معادلة الإنحدار المقترحة للعلاقة بين المتغيرالمستقل والمتغير التابع.

معامل فيشر F : هو طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة ، ويعرف أيضا بطريقة تؤدي لتقسيم الإختلافات الكلية لمجموعة من المشاهدات التجريبية لعدة أجزاء للتعرف على مصدر الإختلاف بينها ولذا فالهدف هنا فحص تباين المجتمع لمعرفة مدى تساوي متوسطات المجتمع .

اختبار t-test: تم إستخدام اختبارt-test من أجل اختبار الفرضيات: يتم تحديد مقياس إجابات الإستبيان باستخدام مقياس ليكارت ذي خمسة درجات لقياس أراء أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الإستبيان تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة وأوزان الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (03-02) يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانه

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والإنحراف المعياري ثم تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط كما يلي :

حساب المتوسط الحسابي المرجح .

حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

المدى = القيمة الكبرى – القيمة الصغرى

طول الفئة: المدى / عدد التكرارات 5/4=0.8

نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداءا من الفئة الأولى وتكون كالآتي:

الجدول رقم (03-03) يحدد مجالات الإتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكارت

قيمة المتوسط المرجح	الرأي
(1-1.8)	غير موافق بشدة
(2.6-8)	غير موافق
(3.4-2.6)	محايد
(4.2-3.4)	موافق
(5-4.2)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها على 03 محكمين من ذوي الاختصاص وهم أساتذة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف (انظر المحلق رقم.....)

لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محور متغيرات الدراسة وقد تم إجراء أهم التعديلات بناءا على آرائهم وملاحظاتهم، وقد استجبنا لأراء الأساتذة المحكمين في التوجيهات والملاحظات التي ابدوها لنا، وقد قمنا بإجراء التعديلات في العبارات ومحاور الاستبيان وبعد إجراء التعديلات تم التوصل إلى الاستمارة في صورتها النهائية كما هو موضوح (انظر الملحق رقم 02) .

1.1 الصدق الداخلي للاستمارة:

من أجل التأكد من صدق الاستمارة، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (03-04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
01	0,851**	0,000
02	0,545**	0,000
03	0,678**	0,000
04	0,825**	0,000
05	0,685**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

*دال عندى مستوى دلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات للبعد (إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي) مع الدرجة الكلية، كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصور بين 0.545 و 0.851 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات.

الجدول رقم (03-05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
06	0,661**	0,000
07	0,845**	0,000
08	0,706**	0,000
09	0,749**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

*دال عندى مستوى دلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات للبعد إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية مع الدرجة الكلية،أنها كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0.661و 0.845 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات.

الجدول رقم (03-06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التدريب بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
10	0,683**	0,000
11	0,772**	0,000
12	0,876**	0,000
13	0,753**	0,000
14	0,692**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد التدريب مع الدرجة الكلية، أنها كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0.683و 0.876 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات.

الجدول رقم (03-07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التحسين المستمر بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
15	0,775**	0,0000
16	0,516	0,001
17	0,605**	0,000
18	0,748**	0,000
19	0,703**	0,000
20	0,758**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج .spss 25

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد التحسين المستمر مع الدرجة الكلية، أنها كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0.516و 0.775 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات ماعدا العبارة 16 معامل الارتباط يعتبر مقبول.

الجدول رقم (03-08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد جودة عضو هيئة التدريس بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
21	0,633**	0,0000
22	0,502*	0,001
23	0,694**	0,000
24	0,491*	0,002
25	0,579**	0,000
26	0,581**	0,000
27	0,740**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات للبعد جودة عضو هيئة التدريس مع الدرجة الكلية، أنها كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0.502و 0.740 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات، ماعدا العبارة 22 و25 معامل الارتباط فيهم مقبول.

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

*دال عندى مستوى دلالة 0.05 فأقل

الجدول رقم (03-09): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد جودة الإدارة الجامعية بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
28	0,480*	0,002
29	0,526*	0,001
30	0 ,615**	0,000
31	0,703**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

*دال عندى مستوى دلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات للبعدجودة الإدارة الجامعية مع الدرجة الكلية،أنها كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0.480و 0.703 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات،ماعدا العبارة 28 و29 معامل الارتباط فيهم مقبول.

2.1 اختبار التوزيع الطبيعي:

تتمثل اعتدالية التوزيع فيه إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، للقيام بهذا الاختبار تم استعمال اختبار كولمرغروف – سمرتوف والذي يعد من الاختبارات المعلمية للتوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يوضح النتائج التى أسفر عنها هذا الاختبار.

الجدول (03-10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
الاستمارة ككل	31	0.072	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

اعتمادا على الجدول أعلاه والذي يبين نتائج الاختبار (sampl k-s) للتوزيع الطبيعي أن نتيجة الاختبار للاستمارة ككل تقدر بـ(0.200) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

3.1 ثبات الاستمارة:

للوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير معامل الثبات الكلي.

- ✓ ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%)
- ✓ مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%)
- ✓ جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70%و80 %)
- ✓ ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80 %)

والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي

الجدول رقم (03-11): حساب معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

اسم المتغير	محور الأول العناصر الأساسية لإعادة الهندسة	المحور الثاني مؤشرات جودة التعليم	الاستمارة ككل
معامل الثبات **α**	0.915	0.74	0.927
مستوى دلالة	ممتاز	جيد	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن معاملات ثبات متغيرات الدراسة كانت ما بين 0.74 و 0.915، بينما بلغ معامل الإستبانة ككل 0.927 وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، وقد أكد (2010,Malhotra) أن شروط ثبات أداة الدراسة يتحقق إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.60.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج .spss

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

1-1- العمر: توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:

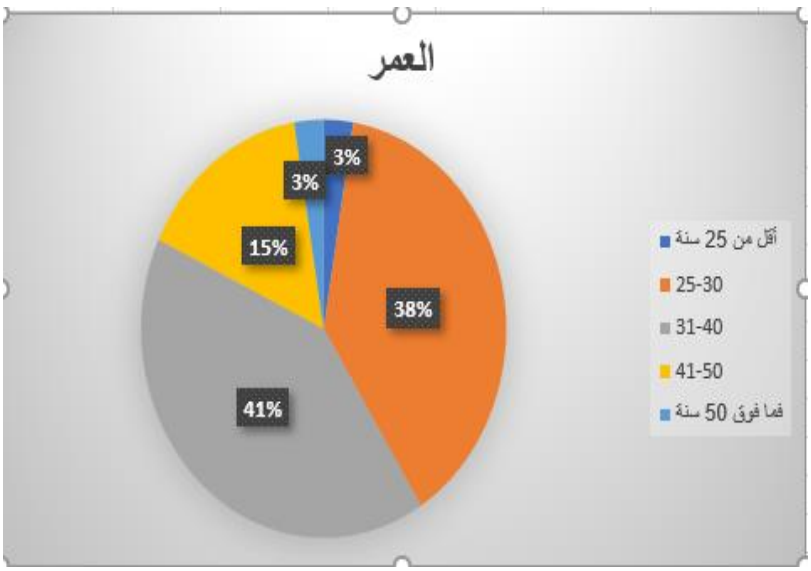
يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم (03-12): توزيع مفرادت العينة حسب متغير العمر

الفئة	التكرارات	النسبة%
أقل من 25 سنة	1	2,6
25- 30 سنة	15	38,5
31- 40 سنة	16	41,0
41-50 سنة	6	15,4
50 فما فوق	1	2,6
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

الشكل رقم (03-03): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة 31-40 احتلت المرتبة الاولى بنسبة (41%) تليها (25-30) بنسبة (38%) تليها فئة (41-50) بنسبة (15%) ثم تليها فئة أقل 25 سنة و50وما فوق لهما نفس النسبة وهي (3%).

1-2- الوظيفة: توزيع مفردات العينة حساب متغير الوظيفة:

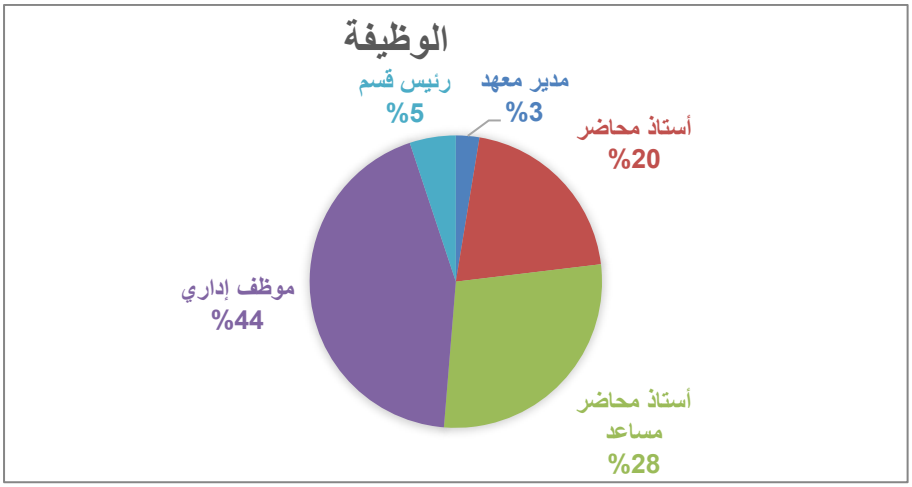
يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم (03-13): توزيع مفرادت العينة حسب متغير الوظيفة

الرتبة	التكرارات	النسبة%
مدير معهد	1	2,6
أستاذ محاضر	8	20,5
أستاذ محاضر مساعد	11	28,2
موظف إداري	17	43,6
رئيس قسم	2	5,1
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

الشكل رقم (03-04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن موظف الإداري المرتبة الأولى بنسبة (44%) يليه أستاذ محاضر مساعد بنسبة (28%) يليه أستاذ محاضر بنسبة (20%) يليه رئيس قسم بنسبة (5%) ثم يليه مدير معهد بنسبة (3%) ويحتل المرتبة الأخير بسبب وجود مدير معهد واحد فقط.

1-3-الدرجة العلمية: توزيع مفردات العينة حسب متغير الدرجة العلمية:

يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب الدرجة العلمية من خلال التكرارات والنسب المئوية

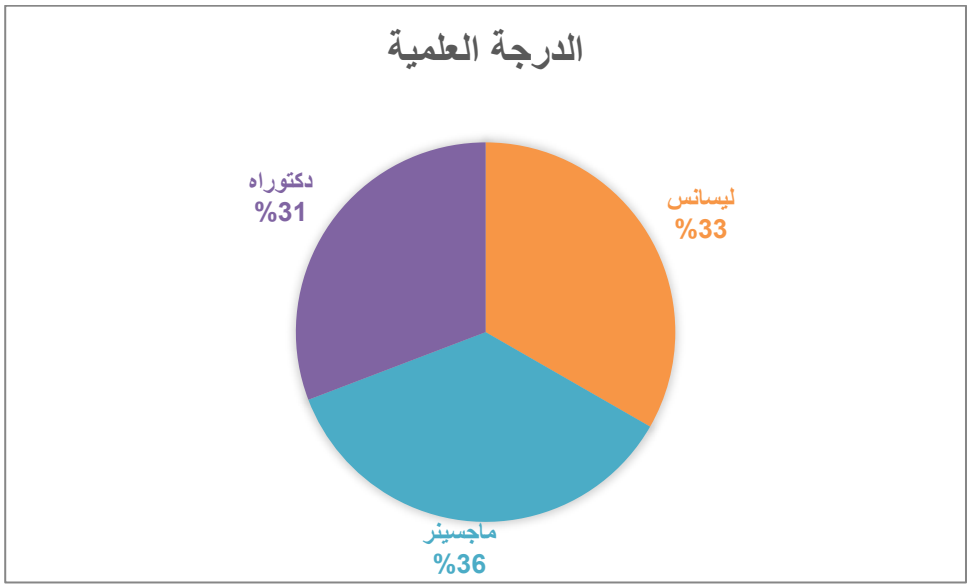
الجدول رقم (03-14): توزيع مفردات العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الرتبة	التكرارات	النسبة%
ليسانس	13	33,3
ماجسينر	14	35,9

دكتوراه	12	30,8
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

الشكل رقم (03-05): توزيع مفردات العينة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

من الجدول والشكل أعلاه نجد فئة حاملي شهادة الماجيستر احتلت المرتبة الأولى بنسبة (36%) يليها حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (31%) تليها فئة حامي شهادة الليسانس بنسبة (33%) وهي تحتل المرتبة الأخيرة.

1-4- الخبرة: توزيع مفردات العينة حساب متغير الخبرة:

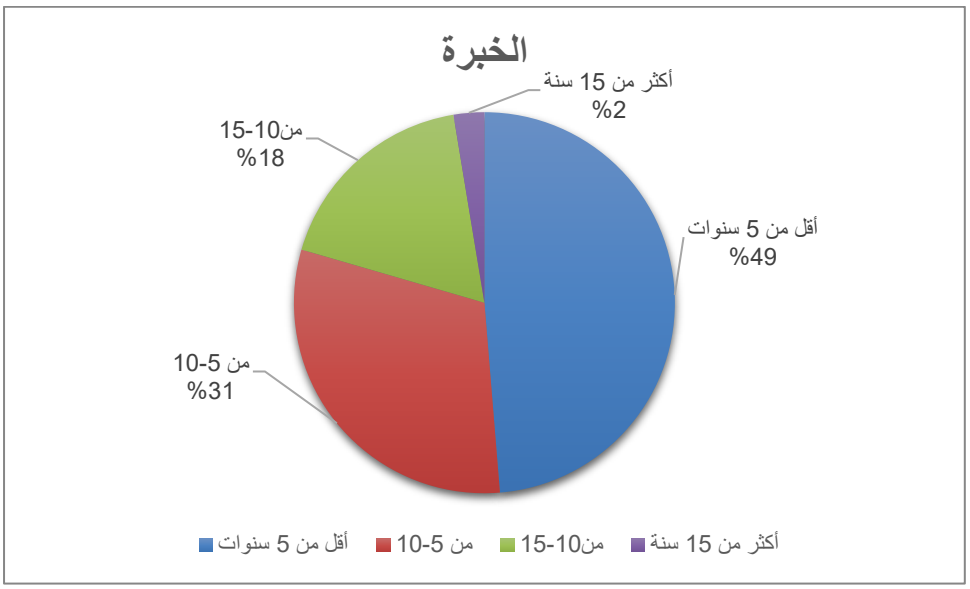
يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم (03-15): توزيع مفرادت العينة حسب متغير الخبرة

الرتبة	التكرارات	النسبة%
سنوات 5 من أقل	19	48,7
5-10 من	12	30,8
10-15من	7	17,9
سنة 15 من أكثر	1	2,6
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

الشكل رقم (03-06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

من الجدول والشكل أعلاه نجد فئة و (أقل من 5 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (49%) تليها فئة (5-10) بنسبة (31%) تليها فئة (10-15) بنسبة (18 %) تليها (أكثر من 15 سنة) بنسبة(2%) وهي تحتل المرتبة الأخيرة.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور الأول العناصر الاساسية لإعادة الهندسة

2-1- البعد الأول: إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي

الجدول رقم (03-16): تحليل نتائج البعد الأول إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	تعتمد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على منهجية التغيير في العمل	تكرار	5	20	6	2		3,56	0,968	1	موافق
		%	12.8	51.3	15.4	5.1					
02	تصميم العمليات الادارية في المركز الجامعي يرتكز على العمليات	تكرار	1	15	12	11		3,15	0,995	5	محايد
		%	2.6	38.5	30.8	28.2					

	الادارية في المركز الجامعي وليس على الأنشطة البيداغوجية									
03	تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بإلغاء العمليات الغير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة	تكرار	5	16	9	9		3,44	0,875	3	موافق
		%	12.8	41	23.1	23.1					
04	تعمل الادارة العليا في المركز الجامعي على دمج المهام الرئيسة في عمليات متماسكة	تكرار	5	13	15	6		3,45	0,912	2	موافق
		%	12.8	33.3	38.5	15.4					
05	تستخدم إدارة المركز الجامعي منهجا علميا في تحديث العمليات الإدارية	تكرار	3	13	11	12		3,18	0,970	4	محايد
		%	7.7	33.2	28.2	30.8					
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام لبعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي							3.35	0,678	–	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بإعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.35) بالانحراف المعياري قدره (0.678) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسبي (2.61 إلى 3.4) وهذا يدل على أن إعادة تصميم العمليات الادارية في المركز الجامعي مناسبة لتأدية الأعمال وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (1): **(تعتمد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على منهجية التغيير في العمل)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.56) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارات الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.912).

- جاءت العبارة رقم(4) (**تعمل الإدارة العليا في المركز الجامعي على دمج المهام الرئيسة في عمليات متماسكة)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.45) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "بموافق " والذي يدل على درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.995)
- جاءت العبارة رقم (3) **(تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بإلغاء العمليات الغير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة)** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.34) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد " والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.875).
- جاءت العبارة (5) **(تستخدم إدارة المركز الجامعي منهجا علميا في تحديث العمليات الإدارية)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري (0.970)
- جاءت العبارة (2) **(تصميم العمليات الادارية في المركز الجامعي يرتكز على العمليات الادارية في المركز الجامعي وليس على الأنشطة البيداغوجية)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.15) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخنماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة وقد قد الانحراف المعياري (0.995)

بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد متوسطة وهذا يدل على أن إعادة تصميم العلميات الإدارية في المركز الجامعي ميلة لا تعتمد على منهجية التغيير ولم ترقى إلى المستوى المطلوب.

2-2- البعد الثاني: إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية

الجدول رقم (03-17): تحليل نتائج البعد الثاني إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
06	**تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بتغيير المهام والوظائف والهياكل التنظيمية بشكل جذري**	تكرار	2	8	10	19		2,82	0,942	4	محايد
		%	5.1	20.5	25.6	48.7					

07	تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بإتباع أساليب إبتكارية جديدة	تكرار	7	11	8	13		3,31	1,127	3	محايد
		%	17.9	28.2	20.5	33.3					
08	تقوم الإدارة العليا بتمكين العاملين من أداء العمل وفق أهدافها.	تكرار	9	20	7	3		3,90	0,852	1	موافق
		%	23.1	51.3	17.9	7.7					
09	تقوم الإدارة العليا بإحداث تغيير جوهري يقود المؤسسة إلى تحسين أدائها.	تكرار	7	16	4	12		3,46	1,120	2	موافق
		%	17.9	41	10.3	30.8					
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام لبعد إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية							3.37	0.754		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بإعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.37) بالانحراف المعياري قدره (0.754) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسبي (2.61 إلى 3.4) وهذا يدل على أن إعادة التفكير الجوهري للعمليات الادارية في المركز الجامعي مناسبة لتأدية الأعمال وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتى:

- جاءت العبارة رقم (8): **(تقوم الإدارة العليا بتمكين العاملين من أداء العمل وفق أهدافها.)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارات الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.852).
- جاءت العبارة رقم(9) **(تقوم الإدارة العليا بإحداث تغيير جوهري يقود المؤسسة إلى تحسين أدائها.**
- في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.46) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "بموافق " والذي يدل على درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (1.120)
- جاءت العبارة رقم (7) **(تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بإتباع أساليب إبتكارية جديدة)** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.31) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي

والتي تشير إلى الخيار "محايد " والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1.127).

- جاءت العبارة (6) **(تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بتغيير المهام والوظائف والهياكل التنظيمية بشكل جذري)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.82) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري (0.942)

بصفة عامة: كانت درجة الموافقة على هذا البعد متوسطة وهذا يدل على أن إعادة التفكير الجوهري للعلميات الإدارية في المركز الجامعي ميلة لا تعتمد على أساليب ابتكارية جديدة تمكن العاملين من أداء العمل وفق أهداف المركز.

2-3- البعد الثالث: التدريب

الجدول رقم (03-18): تحليل نتائج البعد الثالث التدريب

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	**يتم تحديد الاحتياجات التدريبية (من قبل الإدارة العليا في في المركز الجامعي)**	تكرار	9	12	8	10		3,51	1,121	2	موافق
		%	23.1	30.8	20.5	25.6					
11	**يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب**	تكرار	4	16	6	13.3		3,28	1,050	4	محايد
		%	10.3	41.0	15.4	33.3					
12	**التدريب في المركز الجامعي يحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب.**	تكرار	4	17	12	6		3,49	0,885	3	موافق
		%	10.3	43.6	30.8	15.4					
13		تكرار	10	20	4	5		3,87	0,935	1	موافق

	التدريب في المركز الجامعي يسعى إلى تنمية القدرة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة.	%	25.7	51.3	10.3	12.8					
14	**التكاليف والوقت والجهود المنفقة على التدريب من طرف إدارة المركز تتماشي مع العائد الناتج**	تكرار	6	8	14	11		3,23	1,038	5	محايد
		%	15.4	20.5	35.9	28.2					
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام لبعد التدريب							3.48	0.752	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة لبعد التدريب، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.48) بالانحراف المعياري قدره (0.752) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسبي (3.4إلى 4.2) وهذا يدل على أن الإدارة العليا للمركز الجامعي تهتم بتدريب العاملين وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتى:

- جاءت العبارة رقم (13): **(التدريب في المركز الجامعي يسعى إلى تنمية القدرة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة.)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارات الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.935).
- جاءت العبارة رقم(10) (**يتم تحديد الاحتياجات التدريبية (من قبل الإدارة العليا في في المركز الجامعي).**

في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "بموافق " والذي يدل على درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (1.121)

- جاءت العبارة رقم (12) **(التدريب في المركز الجامعي يحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب)** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق " والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.885).

- جاءت العبارة (11) **(يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.28) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري (1.050)
- جاءت العبارة (14) **(التكاليف والوقت والجهود المنفقة على التدريب من طرف إدارة المركز تتماشي مع العائد الناتج)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.23) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري (0.752)

بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد مرتفعة وهذا يدل على أن التدريب في المركز الجامعي ميلة يتم وفق آليات تسعى إلى تنمية القدرة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة مما يحقق الأهداف المحددة.

2-4- البعد الرابع:التحسين المستمر

الجدول رقم (03-19): تحليل نتائج البعد الرابع التحسين المستمر

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
15	**التحسينات التي تقوم بها الإدارة العليا يمكن ان تحقق الجودة الشاملة في المركز الجامعي.**	تكرار	12	17	4	6		3,90	1,021	2	موافق
		%	30.8	43.6	10.3	15.4					
16	**التغيير الذي تقوم بها الإدارة العليا يكون دوريا ويتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة**	تكرار	7	18	14			3,82	0,721	3	موافق
		%	17.9	46.2	35.9						
17	**التحسين المستمر يحقق طفرة واسعة وتفوق وطموح**	تكرار	4	17	10	8		3,44	0,940	5	موافق
		%	10.3	43.6	25.6	20.5					
18		تكرار	16	13	4	6		4,00	1,076	1	موافق

	التغيير الذي تقوم بها الإدارة العليا يتماشى مع ظهور تقنيات وبرامج حديثة.	%	41.0	33.3	10.3	15.4					
19	التحسين المستمر يسعى وراء أداء شامل ومثير والذي يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المركز الجامعي	تكرار	4	23	9	2	1	3,69	0,832	4	موافق
		%	10.3	59	2.1	5.1	2.6				
20	تعمل الادارة العليا على استباق المشاكل من خلال تطوير العمليات الادارية قبل الوقوع في مشاكل.	تكرار	4	16	12	7		3,44	0,912	6	موافق
		%	10.3	41.0	30.8	17.9					
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام لبعد التحسين المستمر							3.71	0.610	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة لبعد التحسين المستمر ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.71) بالانحراف المعياري قدره (0.610) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسبي (3.4إلى 4.2) وهذا يدل على أن الإدارة العليا للمركز الجامعي تعمل على التحسين المستمر وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتى:

- جاءت العبارة رقم (18): (**التغيير الذي تقوم بها الإدارة العليا يتماشى مع ظهور تقنيات وبرامج حديثة.**) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارات الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (1.076).
- جاءت العبارة رقم(15) (**التحسينات التي تقوم بها الإدارة العليا يمكن ان تحقق الجودة الشاملة في المركز الجامعي.**). في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "بموافق " والذي يدل على درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (1.021)

- جاءت العبارة رقم (16) **(التغيير الذي تقوم بها الإدارة العليا يكون دوريا ويتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة)** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق " والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.721).
- جاءت العبارة (19) **(التحسين المستمر يسعى وراء أداء شامل ومثير والذي يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المركز الجامعي)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.832)
- جاءت العبارة (17) **(التحسين المستمر يحقق طفرة واسعة وتفوق وطموح)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.940)
- جاءت العبارة (20) **(تعمل الادارة العليا على استباق المشاكل من خلال تطوير العمليات الادارية قبل الوقوع في مشاكل.)** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.912).

بصفة عامة: كانت درجة الموافقة على هذا البعد مرتفعة وهذا يدل على أن التحسينات التي يقوم بها المركز الجامعي ميلة تحقق الجودة الشاملة وتتماشي مع التقنيات الحديثة.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور الثاني مؤشرات جودة التعليم العالي

3-1-البعد الأول: جودة عضو هيئة التدريس

الجدول رقم (03-20): تحليل نتائج البعد الأول جودة عضو هيئة التدريس

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
21	**هناك معايير موضوعية ومدروسة في عملية توظيف عضو هيئة التدريس**	تكرار	8	17	8	6		3.69	0.977	5	موافق
		%	20.5	43.6	20.5	15.4					
22		تكرار	5	23	10	1		3.82	0.683	3	موافق

	الإدارة الجامعية المقاييس المدرسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس	%	12.8	59.0	25.6	2.6					
23	تعمل الإدارة الجامعية على منح فرص التدريب والتطوير لعضو هيئة التدريس لزيادة أدائه ومهاراته.	تكرار	5	12	11	8	3	3.21	1.151	7	محايد
		%	12.8	30.8	28.2	20.5	7.7				
24	تشجع الإدارة الجامعية هيئة التدريس على تقديم الإنجازات البحثية ذات الجودة العالية.	تكرار	7	26	6			4.03	0.583	1	موافق
		%	17.9	66.7	15.4						
25	يشارك عضو هيئة التدريس في مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى الجامعة.	تكرار	4	31	1	3		3.92	0.664	2	موافق
		%	10.3	79.5	2.6	7.7					
26	توفر إدارة الجامعة فرص المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات.	تكرار	3	27	6	3		3.77	0.706	4	موافق
		%	7.7	69.2	154	7.7					
27	يتناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب في قاعة الدراسة.	تكرار	8	15	10	6		3.64	0.986	6	موافق
		%	20.5	38.5	25.6	15.4					

	المتوسط العام والانحراف المعياري العام لبعد جودة عضو هيئة التدريس	3.72	0.510	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة لبعد جودة عضو هيئة التدريس، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.72) بالانحراف المعياري قدره (0.510) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسبي (3.4إلى 4.2) وهذا يدل على أن الإدارة العليا للمركز الجامعي تهتم بجودة عضو هيئة التدريس وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتى:

- جاءت العبارة رقم (24): **(تشجع الإدارة الجامعية هيئة التدريس على تقديم الإنجازات البحثية ذات الجودة العالية.)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارات الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.583).
- جاءت العبارة رقم(25) **(يشارك عضو هيئة التدريس في مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى الجامعة).** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "بموافق " والذي يدل على درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.664)
- جاءت العبارة رقم (22) **(الإدارة الجامعية المقاييس المدرسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس)** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق " والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.683).
- جاءت العبارة (26) **(توفر إدارة الجامعة فرص المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات.)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.706)
- جاءت العبارة (21) **(هناك معايير موضوعية ومدروسة في عملية توظيف عضو هيئة التدريس)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.977)
- جاءت العبارة (27) **(يتناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب في قاعة الدراسة.** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت

الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.986).

- جاءت العبارة (23) **(تعمل الإدارة الجامعية على منح فرص التدريب والتطوير لعضو هيئة التدريس لزيادة أدائه ومهاراته)** في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.21) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (1.151).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد مرتفعة وهذا يدل على الادارة الجامعية في المركز الجامعي ميلة تشجع هيئة التدريس على تقديم الإنجازات البحثية ذات الجودة العالية.

3-2- البعد الثاني: جودة الإدارة الجامعية

جدول رقم (03-21): تحليل نتائج البعد الثاني جودة الإدارة الجامعية

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
28	**تسعى إدارة الجامعة إلى تطبيق رسالتها وأهدافها بشكل مستمر.**	تكرار	2	17	11	9		3.31	0.893	3	محايد
		%	5.1	43.6	28.2	23.1					
29	**تحدد الإدارة الجامعية إجراءات وقواعد العمل بشكل مكتوب ودقيق.**	تكرار	10	22	7			4.08	0.664	1	موافق
		%	25.6	56.4	17.9						
30	**. تضع إدارة الجامعة نظام للرقابة والمساءلة تخضع له جميع الأطراف**	تكرار		12	10	12	5	2.74	1.040	4	محايد
		%		30.8	25.6	30.8	12.8				
31	**. تسهر إدارة الجامعة على إستقلالية وحرية الإدارات في عملية اتخاذ**	تكرار	4	22	9	3		3.74	0.785	2	موافق
		%	12.8	56.4	23.1	7.7					

	القرار وعدم التدخل في صلاحيتهم.										
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام لبعد جودة الإدارة الجامعية								3.46	0.437	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد جودة الإدارة الجامعية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.46) بالانحراف المعياري قدره (0.437) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسبي (3.4 إلى 4.2) وهذا يدل على أن الإدارة الجامعية في المركز الجامعي تهتم بجودة في تقديم الخدمات وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتى:

- جاءت العبارة رقم (29): **(تحدد الإدارة الجامعية إجراءات وقواعد العمل بشكل مكتوب ودقيق)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارات الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.664).
- جاءت العبارة رقم(31) **(تسهر إدارة الجامعة على إستقلالية وحرية الإدارات في عملية اتخاذ القرار وعدم التدخل في صلاحيتهم)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.74) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "بموافق " والذي يدل على درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري (0.785)
- جاءت العبارة رقم (28) **(تسعى إدارة الجامعة إلى تطبيق رسالتها وأهدافها بشكل مستمر.)** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.31) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد " والذي يدل على درجة الموافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0.893).
- جاءت العبارة (30) **(تضع إدارة الجامعة نظام للرقابة والمساءلة تخضع له جميع الأطراف)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.74) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري (1.040)

بصفة عامة: كانت درجة الموافقة على هذا البعد مرتفعة وهذا يدل على ان الادارة الجامعية في المركز الجامعي ميلة تعمل وفق إجراءات وقواعد تحقق رسالتها وأهدافها بشكل مستمر.

المطلب الثاني: النتائج الوصفية للدراسة

1-النتائج الوصفية لخصائص أفراد العينة: بعد عرض تفسير البيانات لأفراد العينة توصلنا إلى نتائج التالية:

- أغلبية أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية (40-31) بنسبة قدرت (41%) وهو مؤشر يدل على فئة عمرية تتمتع بالحيوية والنشاط.
- إن أغلبية أفراد العينة هم الموظفين الإداريين بسنة قدرت (44%)، وهذا ما يعطي أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها لأن إعادة الهندسة تمس الجانب الاداري أكثر من الجاني الإكاديمي.
- إن أغلب أفراد العينة لديهم المؤهل العلمي ماجستيرو دكتوراه وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها.
- إن أغلبية أفراد العينة خبراتهم أقل من 05 سنوات بنسبة قدرت 49% ويدل ذلك أن غالبية العينة هم فئات عمرية شباب بما يخدم هدف الدراسة وهي زيادة مستوى جودة التعليم العالي في المركز الجامعي ميلة.

2-النتائج الخاصة بمحور إعادة الهندسة

توصلت الدراسة في هذا المحور إلى:

- توفر بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.35).
- توفر بعد إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية في المركز الجامعي بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.37).
- توفر بعد التدريب بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.48)
- توفر بعد التحسين المستمر بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.71)

3-النتائج الخاصة بمحور مؤشرات جودة التعليم العالي

- توفر بعد جودة عضو هيئة التدريس بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.72)
- توفر بعد جودة الإدارة الجامعية بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.46)

المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات هذا البحث تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول الموالية

1- اختبار الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

جدول رقم (03-22) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	15.26	0.292	0.540
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B		A
0.000	3.90	0.407		2.362

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه وجود علاقة مقبولة بين المتغير المستقل (إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة) والمتغير التابع (جودة عضو هيئة التدريس) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.540،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.292 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 29.2% من تباين المتغير التابع

وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج، بحيث أن إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة تؤثر على جودة عضو هيئة التدريس بنسبة 29.2%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 70.8 % تؤثر على جودة عضو هيئة التدريس، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (15.26) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية 38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (3.90) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.407) وقيمة معامل الانحدار (a) (2.362) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة إعادة تصميم العمليات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة عضو هيئة التدريس بقيمة (0.407) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_1=2.362+0.407x_1$

2- اختبار الفرضية الثانية:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة عضو هيئة التدريس

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة عضو هيئة التدريس

جدول رقم.(03-23) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة عضو هيئة التدريس

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	17.62	0.323	0.568
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B		A
0.000	4.198	0.384		2.429

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه وجود علاقة مقبولة بين المتغير المستقل (إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية) والمتغير التابع (جودة عضو هيئة التدريس) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.568،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.323 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 32.3% من تباين المتغير التابع

وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج، بحيث أن إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية يؤثر على جودة عضو هيئة التدريس بنسبة 32.3%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 67.7 % تؤثر على جودة عضو هيئة التدريس، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (17.62) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية 38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (4.198) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليا الإدارية على جودة عضو هيئة التدريس. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.384) وقيمة معامل الانحدار (a) (2.429) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البيسط موجبة هذا يعني أن زيادة إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة عضو هيئة التدريس بقيمة (0.384) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_1=2.429+0.384x_2$

3 - اختبار الفرضية الثالثة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التدريب على جودة عضو هيئة التدريس

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التدريب على جودة عضو هيئة التدريس

جدول رقم (03-24): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على جودة عضو هيئة التدريس

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	24.185	0.395	0.629
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B		A
0.000	4.91	0.427		2.242

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول رقم أعلاه وجود علاقة مقبولة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (جودة عضو هيئة التدريس) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.629، أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.395 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 39.5% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج، بحيث أن التدريب يؤثر على جودة عضو هيئة التدريس بنسبة 39.5%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 60.5 % تؤثر على جودة عضو هيئة التدريس، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (24.185) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية 38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (4.918) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التدريب على جودة عضو هيئة التدريس. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.427) وقيمة معامل الانحدار (a) (2.242) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة التدريب في المركز الجامعي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة عضو هيئة التدريس بقيمة (0.427) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_1=2.242+0.427x_3$

4 – اختبار الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التحسين المستمر على جودة عضو هيئة التدريس

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير لبتحسين المستمر على جودة عضو هيئة التدريس

جدول رقم (03-25): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على جودة عضو هيئة التدريس

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	68.052	0.648	0.805
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B	A	
0.000	8.249	0.673	1.227	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول رقم أعلاه وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (جودة عضو هيئة التدريس) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.805،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.648 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 64.8% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية مقبولة لنموذج، بحيث أن التحسين المستمر يؤثر على جودة عضو هيئة التدريس بنسبة 64.8%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 35.2 % تؤثر على جودة عضو هيئة التدريس، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (68.052) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية 38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (8.24) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التحسين المستمر على جودة عضو هيئة التدريس. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.673) وقيمة معامل الانحدار (a) (1.227) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة التحسين المستمر في المركز الجامعي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة عضو هيئة التدريس بقيمة (0.673) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$y_1=1.227+0.673x_4$$

5- اختبار الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة الإدارة الجامعية

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة الإدارة الجامعية

جدول رقم (03-26) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة الإدارة الجامعية

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.001	38	11.792	0.242	0.492
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B	A	
0.001	3.41	0.317	2.402	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول رقم أعلاه وجود علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل (إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة) والمتغير التابع (جودة الإدارة الجامعية) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.492،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.242 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 24.2% من تباين المتغير التابع

وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج، بحيث أن إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي ميلة تؤثر على جودة الإدارة الجامعية بنسبة 24.2%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 75.8% تؤثر على جودة الإدارة الجامعية، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (11.72) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية 38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.001 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (3.43) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة الإدارة الجامعية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.317) وقيمة معامل الانحدار (a) (2.402) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة إعادة تصميم العمليات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة الإدارة الجامعية بقيمة (0.317) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_2=2.402+0.317x_1$

6- اختبار الفرضية السادسة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة الإدارة الجامعية

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة الإدارة الجامعية

جدول رقم (03-27) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة الإدارة الجامعية

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	23.152	0.385	0.620
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B	A	
0.000	4.18	0.360	2.254	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه وجود علاقة مقبولة بين المتغير المستقل (إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية) والمتغير التابع (جودة الإدارة الجامعية) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.620،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.385 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 38.5% من تباين المتغير التابع

وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج، بحيث أن إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية يؤثر على جودة الإدارة الجامعية بنسبة 38.5%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 61.5 % تؤثر على جودة الإدارة الجامعية، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (23.152) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية 38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (4.18) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليا الإدارية على جودة الإدارة الجامعية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.360) وقيمة معامل الانحدار (a) (2.254) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البيسط موجبة هذا يعني أن زيادة إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة الإدارة الجامعية بقيمة (0.360) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: $y_2=2.254+0.360x_2$

7- اختبار الفرضية السابعة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التدريب على جودة الإدارة الجامعية

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التدريب على جودة الإدارة الجامعية

جدول رقم (03-28) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على جودة عضو هيئة التدريس

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	14.887	0.287	0.536
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B	A	
0.000	4.858	0.312	2.385	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه وجود علاقة مقبولة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (جودة الإدارة الجامعية) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.536،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.287 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 28.7% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج بحيث أن التدريب يؤثر على جودة الإدارة الجامعية بنسبة 28.7%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 71.3% تؤثر على جودة الإدارة الجامعية، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (14.887) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية38، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (3.858) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التدريب على جودة الإدارة الجامعية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.312) وقيمة معامل الانحدار (a) (2.385) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة التدريب في المركز الجامعي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة الإدارة الجامعية بقيمة (0.312) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط: y_2=2.385+0.312x

8- اختبار الفرضية الثامنة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التحسين المستمر على جودة الإدارة الجامعية

H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير لبتحسين المستمر على جودة الإدارة الجامعية

جدول رقم (03-29) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على الإدارة الجامعية

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	38	29.616	0.445	0.667
مستوي دلالة	T	معاملات		
		B	A	
0.000	5.442	0.478	1.694	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من خلال جدول أعلاه وجود علاقة مقبولة بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (جودة الإدارة الجامعية) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون خطي R=0.667،أما قيمة معامل التحديد فهي R^2=0.445 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 44.5% من تباين المتغير التابع وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة لنموذج بحيث أن التحسين المستمر يؤثر على جودة عضو الإدارة الجامعية بنسبة 44.5%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 55.5 % تؤثر على جودة عضو الإدارة الجامعية، كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (29.616) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (4.06) عند درجة الحرية، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا، كما بلغت قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه، أما قيمة t المحسوبة فهي (5.442) وهي أكبر من t الجدولية (2.02) عند درجة الحرية 38 وعند مستوي الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية (α =0.05) لمتغير التحسين المستمر على جودة الإدارة الجامعية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسط (β) (0.478) وقيمة معامل الانحدار (a) (1.694) بما أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط موجبة هذا يعني أن زيادة التحسين المستمر في المركز الجامعي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوي جودة الإدارة الجامعية بقيمة (0.478) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$y_2=1.694+0.478x_4$$

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي الذي يصلح لهذه الدراسة كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري الدراسة، إعادة الهندسة وجودة مؤسسات التعليم العالي بدرجة قبول متوسطة لعبارات كل محور، مما يعني تمتع إعادة الهندسة وجودة مؤسسات التعليم العالي بدرجة قبول متوسط من المبحوثين مع وجود تفاوت في إجابات المبحوثين حول أبعاد المحورين.

وقد بينت الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل من أبعاد إعادة الهندسة وجودة مؤسسات التعليم العالي كما بينت أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتأثير أبعاد إعادة الهندسة على مؤشرات جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة وموظفي معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الخاتمة

الخاتمة:

نستخلص من خلال دراستنا أن إعادة هندسة العمليات ضرورية في تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي ، وذلك من خلال إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات، باعتبار أن موضوع إدارة التغيير يعد من أهم انشغالات الممارسين والمختصين في مجال العلوم الإدارية ، وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المؤسسات من خلال عدة مداخل أهمها وأحدثها مدخل إعادة الهندسة ويعتبر هذا المدخل ملائما لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، برز هذا الأخير بأبعاد ومضامين جديدة ، حيث أن بقاء واستمرار مؤسسات التعليم العالي في ظل التغيرات الحديثة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات ، فمن خلال هذه الدراسة ، التي تهدف إلى تحليل تأثير إعادة الهندسة على مؤسسات جودة التعليم العالي ، دراسة ميدانية بمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ، تم التوصل إلى النتائج والمقترحات التالية:

أولا: النتائج

يمكن تقسيم النتائج إلى قسمين من النتائج ، نتائج خاصة بالجانب النظري ، ونتائج خاصة بالجانب الميداني:

1. نتائج الجانب النظري :

– تعتبر إعادة الهندسة أحد أبرز الظواهر الإدارية الجديدة المعمول عليها في مجال الإبتكار ومواكبة التغيير التي استعانت بها معظم المؤسسات لتحسين أداءها في تسعينات القرن العشرين

– تحدث إعادة الهندسة تغييرات جذرية وجوهرية في العمليات المنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء ولضمان فعاليتها وجب توفر مبادئ معينة ومراعاة مجموعة من العناصر الحاسمة التي تضمن نجاح أي مشروع

– يعتبر التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، وإن جودة التعليم العالي تعني مختلف الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في مجال التعليم العالي لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي ، حيث تعتبر خدمة الطالب أهم عنصر في تعريف جودة التعليم العالي وذلك من خلال تدريبهم بما يتوافق مع تطلعات المجتمع

– من أجل رفع جودة التعليم العالي وتحسينها توجهت مختلف مؤسسات التعليم العالي إلى مواكبة مختلف الإصلاحات وإعادة هندسة التعليم العالي من خلال مدى تقبلها وتأثيرها على جودة التعليم العالي.

– تطبيق إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي له تأثير إيجابي على كافة عناصر النظام التعليمي كجودة الهيئة التدريسية، جودة الطالب الجامعي ، جودة المناهج والبرامج التعليمية وجودة الإدارة الجامعية.

2. نتائج الجانب الميداني :

توصلت دراستنا إلى وجود تأثير لإعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم التعليم، من خلال تحديد مختلف العلاقات الإرتباطية والتأثيرية لعناصر إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي وهذه النتائج تتمثل في :

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير التدريب في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير التحسين المستمر في المركز الجامعي على جودة عضو هيئة التدريس

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على جودة الإدارة الجامعية

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية على جودة الإدارة الجامعية

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير التدريب على جودة الإدارة الجامعية

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمتغير التحسين المستمر على جودة الإدارة الجامعية .

ثانيا : التوصيات والإقتراحات

– تعزيز مفهوم إعادة الهندسة للعاملين في الجامعة.

– ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

– تحديد أهداف الجامعة بوضوح تام وبدون أي غموض، وتطوير العمل الإداري فيها .

– البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العمليات، وتحسين أداء الإدارة الجامعية .

– وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم الإدارية لزيادة الفعالية في الأداء ورفع مستوى الجودة .

– تحسين المهارات الإدارية من خلال إجراء دورات تكوينية.

– تصميم هيكل تنظيمي يساعد على سرعة الإتصال الإداري داخل وخارج الجامعة.

ثالثا : آفاق الدراسة

– ما مدى تأثير الهندرة على المؤسسات التعليمية ؟.

– كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي؟.

– كيف تؤثرإعادة الهندسة على الأداء المؤسسي؟.

– ما أثر تطبيق إعادة الهندسة على الميزة التنافسية ؟.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

– أحمد محمد غنيم ، **إعادة هندسة نظم العمل** ، دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات جامعة منصورة ، جمهورية مصر العربية ، 2009 .

– أحمد ماهر ، **تطوير المنظمات** ، الدليل العالمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2013 .

– أحمد محمد الشياب ، عنان أبو حمور ، **مفاهيم إدارية معاصرة** ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .

– الحمادي علي ، **الطريق إلى التميز**، دارين حزم ، عمان ، الأردن ، 2006 .

– الربيعي سعيد بن حمد ، **التعليم العالي في عصر المعرفة** ، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2007 .

– الترتوري محمد ، عوض جويحان ، أغادير عرفات : **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2016 .

– السر حسن موسى : **إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها** ، دار عالم الكتاب للطباعة و النشر، الرياض ، السعودية ، 2002 .

– بوحرود فتيحة : **إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2015 .

– توفيق محمد عبد المحسن : **قياس الجودة والقياس المقارن** ، دار الفكر للنشروالتوزيع ، مصر، 2005 / 2006

– حسين حريم : **إدارة المنظمات ، منظور كلي** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .

– رفاعي ممدوح عبد العزيز : **إعادة هندسة العمليات ، كلية التجارة** ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 2006 .

– سعيد يسين عمار وعلي محمد عبد الوهاب : **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، ط2 ، مركز واید سرفیس ، 1998 .

– سلامة عبد العظيم : **ثورة إعادة الهندسة** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .

– طلال بن عبيدي الأحمدي : **إدارة الرعاية الصحية** ، مكتبة مالك فهد الوطنية ، الرياض ، 2004 .

– عمرو وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .

– علي عبد الهادي ، أيمن علي عمر : علم تحليل وتصميم المنظمات ، مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة ، الدار الجامعية ، 2007 .

– عدنان بدران وآخرون : التعليم والعالم العربي ، تحديات الألفية الثالثة ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، الإمارات .

– فريد عبد الفتاح ، زين الدين : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 1996 .

– قاسم نايف علوان المحياوي : إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .

– قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ، 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .

– مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .

– محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة ، مدخل إستراتيجي تطبيقي ، دار إثر للنشر والتوزيع ، قطر ، 2010 .

– مأمون السلطي ، سهيل إلياس : دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو ، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع ، دمشق ، 1999 .

– محمد عبد الفتاح الصيفي : الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .

– مصطفى كمال السيد طائل : معايير الجودة الشاملة ، الإدارة ، الإحصاء الإقتصادي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .

– مفلح راتب الحميدي وآخرون ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1437هـ– 2016 م .

– محمد السيد البدوي : إدارة الجودة الشاملة : كيف تطور مشروعك ومنتجك ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017 .

– معوض صلاح الدين إبراهيم : المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم الجامعي ، دراسة ميدانية لجامعة المنصور في التعليم الجامعي في الوطن العربي ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، مجلد 13 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 .

– نور الدين حاروش ، رفيقة حروش : علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ، دار الأيام ، عمان ، الأردن ، 2015 .

– هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2005 .

– وجدي عبد الفتاح سواحل : الهندسة الوراثية ، الأساليب والتطبيقات ، مركزالدراسات والبحوث ، الرياض ،

ثانيا: رسائل الماجستير والدكتوراه :

– أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية ، رسالة ماجيستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين ، 1432هـ – 2011

– بوعنان نورالدين ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، 2006، 2007 .

– حواسن عبد الرزاق : مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016 .

– توفيق صراع ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2014 .

– خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015 .

– رضا حازم ، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية ، رسالة ماجيستير، جامعة الموصل ، العراق ، 2005 .

– سمية الزاجي ، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2014 .

– شادي يحي ريحان ، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة ، 1433 هـ ، 2014 .

– ضيف الله نسيمة ، إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال وأثره في تحسين جودة العملية التعليمية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2017،2018 .

– عبد الله سمير البخيري ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، تخصص القيادة والإدارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 1436هـ ، 2015 م .

– فهد بن صالح سلطان ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة مطابع الخالد ، 1998 .

– فليسي ليندا : واقع جودة الخدمات في المنطمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس 2012.

– قسمي كمال ، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2010 ،2011 .

– محمد مفضي عثمان الكساسبة ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان ، 2004 .

– محبوب مراد ، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، 2014 .

– مرام إسماعيل الآغا ، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2006 .

– نجاة صغير ، تقييم جودة الخدمات الصحية ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2011 2012 .

– نوال نمور ، أعضاء هيئة التدريس وأثرها في جودة التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، علوم الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 .

ثالثا : المجلات والمحاضرات

– إياد علي الدجني ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 29 ، العدد الأول ، 2013 .

– إياد علي الدجني ، التخطيط الإستراتيجي وإعادة هندسة العمليات ، المحاضرة 5 ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

– بثينة لقمان أحمد ، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للإتصالات وبريد نيلوى تنمية الرافدين ، العدد 109 ، المجلد 34 ، 2012

– بختي زهية ، تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل.م.د ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الجلفة ، العدد 26 ، سبتمبر 2017 .

– بوحنية قوة ، إعادة هندسة الأداء الجامعي ، مقاربات معاصرة ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة

– ديمة محمد وصوص ، واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16 ، العدد 1 ، السعودية ، مارس ، 2015 .

– سالم صلال راهي الحسناوي ، الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العدد 4 ، جامعة القادسية ، العراق ، 2006 .

– سيد محمد جاد الرب ، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة أسيوط مصر، المجلد 6 ، العدد الأول 1992 .

– شريفة رفاع ، منى مسغوني ومحمد العربي قزون ، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية بخط عريض ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 8 ، الجزائر ، 2015 .

– صالح بو عبد الله ، قياس أبعاد جودة الخدمة ، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد 10 ، جامعة المسيلة ، 2010 .

علواطي عاشور ، دومي اسمهان ، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين ، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية ، جامعة قسنطسنة ، العدد 10 ، جوان ، 2017 .

– عمار ياسر عبد الكاظم ، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية ، جامعة الكوفة ، العراق ، العدد 21 ، 2017

– محمد بولصنام ، مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدية ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، جامعة يحي فارس ، المدية ، العدد 6 ، جوان 2017

– مصطفى بن عودة ، نموذج مقترح لضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الجزائر ، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2020

– مليكة عرعور ، الجودة في التعليم العالي الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع ، جامعة بسكرة ، العدد 6 ، جوان ، 2013 .

رابعا : المؤتمرات والملتقيات

– الحبيب فهد بن ابراهيم ، مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، إستراتيجية مقترحة في المؤتمر العربي الأول لاستشراف مستقبل التعليم ..... أنظر الصفحة 21

– صليحة رقاد ، ضمان الجودة في التعليم العالي ، تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2010/11/10 .

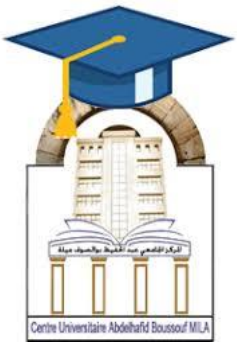
– غول فرحات ، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، البليدة ، 19 ماي 2011.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. **Gary Boom, the institution of electrical, iee, London, 1995, p1**
2. **J-parker, Guide to Business, process Reemgimeering,MAY , 1993**
3. **www.ecogesam-ac-aix-marseille .fr**

الملاحق

الملاحق رقم (01): استمارة الدراسة



المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالوصوف –ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسي

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استمارة استبيان

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بعنوان : **تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي،** يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة (X) في خانة التي تتفق مع رأيك ، كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة ، وهذا من خلال معرفة ما مدى وجود تأثير **إعادة الهندسة على جودة التعليم العالي** ، علما بأن إجابتكم متعامل بها بشكل سري وجماعي لأغراض البحث العلمي فقط .وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت ، وليس مطلوب منك ذكر إسمك أو عنوانك ، شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

. **الطالبتان :**

المشرفة :

- بوزغاية نورهان ؛ د .محبوب فاطمة .
- بن قويطن فريال .

المحور الأول : المعلومات العامة ضع علامة (X) في مكان المناسب

الوظيفة : أستاذ محاضر ☐ ستاذ محاضر مساعد "ب" ☐ موظف إداري ☐

☐ ☐

رئيس قسم مدير معهد

الفئة العمرية : أقل من 25 سنة ☐ 25- 30 سنة ☐

31- 40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐

50 فما فوق ☐

الدرجة العلمية :

دكتوراه ☐ ليسانس ☐ ماجيستر ☐

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ 6 -10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني : العناصر الأساسية لإعادة الهندسة

البعد الأول : إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي

رقم السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المركز الجامعي على منهجية التغيير في العمل					
02	تصميم العمليات الادارية في المركز الجامعي يرتكز على العمليات الادارية في المركز الجامعي وليس على الأنشطة البيداغوجية					
03	تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بإلغاء العمليات الغير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة					
04	تعمل الادارة العليا في المركز الجامعي على دمج المهام الرئيسة في عمليات متماسكة					
05	تستخدم إدارة المركز الجامعي منهجا علميا في تحديث العمليات الإدارية					

البعد الثاني : إعادة التفكير الجوهري للعمليات الإدارية

رقم السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بتغيير المهام والوظائف والهياكل التنظيمية بشكل جذري					
07	تقوم الادارة العليا في المركز الجامعي بإتباع أساليب إبتكارية جديدة					
08	تقوم الإدارة العليا بتمكين العاملين من أداء العمل وفق أهدافها					
09	تقوم الإدارة العليا بإحداث تغيير جوهري يقود المؤسسة إلى تحسين أدائها					

البعد الثالث: التدريب

رقم السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية (من قبل الإدارة العليا في في المركز الجامعي)					
11	يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب					
12	التدريب في المركز الجامعي يحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب					
13	التدريب في المركز الجامعي يسعى إلى تنمية القدرة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة					
14	التكاليف والوقت والجهود المنفقة على التدريب من طرف إدارة المركز تتماشي مع العائد الناتج					

البعد الرابع : التحسين المستمر

رقم السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	التحسينات التي تقوم بها الإدارة العليا يمكن ان تحقق الجودة الشاملة في المركز الجامعي					
16	التغيير الذي تقوم بها الإدارة العليا يكون دوريا ويتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة					

17	التحسين المستمر يحقق طفرة واسعة وتفوق وطموح					
18	التغيير الذي تقوم بها الإدارة العليا يتماشى مع ظهور تقنيات وبرامج حديثة.					
19	التحسين المستمر يسعى وراء أداء شامل ومثير والذي يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المركز الجامعي.					
20	تعمل الادارة العليا على استباق المشاكل من خلال تطوير العمليات الادارية قبل الوقوع في مشاكل.					

المحور الثالث : مؤشرات جودة التعليم العالي

رقم السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول :جودة عضو هيئة التدريس						
21	هناك معايير موضوعية ومدروسة في عملية توظيف عضو هيئة التدريس					
22	توزع الإدارة الجامعية المقاييس المدرسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس					
23	تعمل الإدارة الجامعية على منح فرص التدريب والتطوير لعضو هيئة التدريس لزيادة أدائه ومهاراته .					
24	تشجع الإدارة الجامعية هيئة التدريس على تقديم الإنجازات البحثية ذات الجودة العالية.					
25	يشارك عضو هيئة التدريس في مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى الجامعة .					
26	توفر إدارة الجامعة فرص المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات.					

27	يتناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب في قاعة الدراسة.					
البعد الثاني : جودة الإدارة الجامعية						
28	تسعى إدارة الجامعة إلى تطبيق رسالتها وأهدافها بشكل مستمر.					
29	.تحدد الإدارة الجامعية إجراءات وقواعد العمل بشكل مكتوب ودقيق .					
30	.تضع إدارة الجامعة نظام للرقابة والمساءلة تخضع له جميع الأطراف .					
31	تسهر إدارة الجامعة على إستقلالية وحرية الإدارات في عملية اتخاذ القرار وعدم التدخل في صلاحيتهم .					

المصدر: من إعداد الطالبتين

ملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	إسم ولقب المحكم	مؤسسة العمل
1	عاشوري إبراهيم	المركز الجامعي ميلة
2	هولي فرحات	المركز الجامعي ميلة
3	معاذ ميمون	المركز الجامعي ميلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير معهد	1	2,6	2,6	2,6
	أستاذ محاضر	8	20,5	20,5	23,1
	أستاذ محاضر مساعد	11	28,2	28,2	51,3
	موظف إداري	17	43,6	43,6	94,9
	رئيس قسم	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	2,6	2,6	2,6
	25-30	15	38,5	38,5	41,0
	31-40	16	41,0	41,0	82,1
	41-50	6	15,4	15,4	97,4
	فما فوق 50 سنة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	13	33,3	33,3	33,3
	ماجسيتر	14	35,9	35,9	69,2
	دكتوراه	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	48,7	48,7	48,7
	من 5-10	12	30,8	30,8	79,5
	من10-15	7	17,9	17,9	97,4
	أكثر من 15 سنة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	8	20,5	20,5	20,5
	محايد	6	15,4	15,4	35,9
	موافق	20	51,3	51,3	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	11	28,2	28,2	28,2
	محايد	12	30,8	30,8	59,0
	موافق	15	38,5	38,5	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	9	23,1	23,1	23,1
	محايد	9	23,1	23,1	46,2
	موافق	16	41,0	41,0	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	15	38,5	38,5	53,8
	موافق	13	33,3	33,3	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	12	30,8	30,8	30,8
	محايد	11	28,2	28,2	59,0
	موافق	13	33,3	33,3	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	19	48,7	48,7	48,7
	محايد	10	25,6	25,6	74,4
	موافق	8	20,5	20,5	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	13	33,3	33,3	33,3
	محايد	8	20,5	20,5	53,8
	موافق	11	28,2	28,2	82,1
	موافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0

	Total	39	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	3	7,7	7,7	7,7
	محايد	7	17,9	17,9	25,6
	موافق	20	51,3	51,3	76,9
	موافق بشدة	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	12	30,8	30,8	30,8
	محايد	4	10,3	10,3	41,0
	موافق	16	41,0	41,0	82,1
	موافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	10	25,6	25,6	25,6
	محايد	8	20,5	20,5	46,2
	موافق	12	30,8	30,8	76,9
	موافق بشدة	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	13	33,3	33,3	33,3
	محايد	6	15,4	15,4	48,7
	موافق	16	41,0	41,0	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	12	30,8	30,8	46,2
	موافق	17	43,6	43,6	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	5	12,8	13,2	13,2
	محايد	4	10,3	10,5	23,7
	موافق	20	51,3	52,6	76,3
	موافق بشدة	9	23,1	23,7	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Manquant	Système	1	2,6		
Total		39	100,0		

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	11	28,2	28,2	28,2
	محايد	14	35,9	35,9	64,1
	موافق	8	20,5	20,5	84,6
	موافق بشدة	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	4	10,3	10,3	25,6
	موافق	17	43,6	43,6	69,2
	موافق بشدة	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	35,9	35,9	35,9
	موافق	18	46,2	46,2	82,1
	موافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	8	20,5	20,5	20,5
	محايد	10	25,6	25,6	46,2
	موافق	17	43,6	43,6	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	4	10,3	10,3	25,6
	موافق	13	33,3	33,3	59,0
	موافق بشدة	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موفق	2	5,1	5,1	7,7
	محايد	9	23,1	23,1	30,8
	موافق	23	59,0	59,0	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	7	17,9	17,9	17,9
	محايد	12	30,8	30,8	48,7
	موافق	16	41,0	41,0	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	8	20,5	20,5	35,9
	موافق	17	43,6	43,6	79,5
	موافق بشدة	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	10	25,6	25,6	28,2
	موافق	23	59,0	59,0	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,7	7,7	7,7
	غير موفق	8	20,5	20,5	28,2
	محايد	11	28,2	28,2	56,4
	موافق	12	30,8	30,8	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,4	15,4	15,4
	موافق	26	66,7	66,7	82,1
	موافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0

	Total	39	100,0	100,0	

س25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	3	7,7	7,7	7,7
	محايد	1	2,6	2,6	10,3
	موافق	31	79,5	79,5	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	3	7,7	7,7	7,7
	محايد	6	15,4	15,4	23,1
	موافق	27	69,2	69,2	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	10	25,6	25,6	41,0
	موافق	15	38,5	38,5	79,5
	موافق بشدة	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	9	23,1	23,1	23,1
	محايد	11	28,2	28,2	51,3
	موافق	17	43,6	43,6	94,9
	موافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	17,9	17,9	17,9
	موافق	22	56,4	56,4	74,4
	موافق بشدة	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,8	12,8	12,8
	غير موفق	12	30,8	30,8	43,6
	محايد	10	25,6	25,6	69,2

	موافق	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

س31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موفق	3	7,7	7,7	7,7
	محايد	9	23,1	23,1	30,8
	موافق	22	56,4	56,4	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fréquences

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

	N			
	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
س1	39	0	3,56	,968
س2	39	0	3,15	,875
س3	39	0	3,44	,995
س4	39	0	3,44	,912
س5	39	0	3,18	,970
س6	39	0	2,82	,942
س7	39	0	3,31	1,127
س8	39	0	3,90	,852
س9	39	0	3,46	1,120
س10	39	0	3,51	1,121
س11	39	0	3,28	1,050
س12	39	0	3,49	,885
س13	38	1	3,87	,935
س14	39	0	3,23	1,038
س15	39	0	3,90	1,021
س16	39	0	3,82	,721
س17	39	0	3,44	,940
س18	39	0	4,00	1,076
س19	39	0	3,69	,832
س20	39	0	3,44	,912
س21	39	0	3,69	,977
س22	39	0	3,82	,683
س23	39	0	3,21	1,151
س24	39	0	4,03	,584
س25	39	0	3,92	,664
س26	39	0	3,77	,706
س27	39	0	3,64	,986
س28	39	0	3,31	,893
س29	39	0	4,08	,664
س30	39	0	2,74	1,044
س31	39	0	3,74	,785

معامل الثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	31

الانحدار الخطي البسيط بين البعد الاول (المتغير المستقل) والبعد الأول (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540[a]	,292	,273	,43510

a. Prédicteurs : (Constante), x1

تحليل التباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,889	1	2,889	15,260	,000[b]
	de Student	7,004	37	,189		
	Total	9,893	38			

a. Variable dépendante : y1
b. Prédicteurs : (Constante), x1

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,362	,356		6,635	,000
	x1	,407	,104	,540	3,906	,000

a. Variable dépendante : y1

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

الانخدار الخطي البسيط بين البعد الثاني (المتغير المستقل) والبعد الأول (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,568[a]	,323	,304	,42558

a. Prédicteurs : (Constante), x2

تحليل التباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,192	1	3,192	17,623	,000[b]
	de Student	6,701	37	,181		
	Total	9,893	38			

a. Variable dépendante : y1
b. Prédicteurs : (Constante), x2

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,429	,316		7,685	,000
	x2	,384	,092	,568	4,198	,000

a. Variable dépendante : y1

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF
OUTS R ANOVA
```

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثالث (المتغير المستقل) و البعد الأول (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629[a]	,395	,379	,40211

a. Prédicteurs : (Constante), x3

تحليل التباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,911	1	3,911	24,185	,000[b]
	de Student	5,983	37	,162		
	Total	9,893	38			

a. Variable dépendante : y1
b. Prédicteurs : (Constante), x3

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,242	,308		7,270	,000

	x3	,427	,087	,629	4,918	,000

a. Variable dépendante : y1

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

الانحدار الخطي البسيط بين البعد الرابع (المتغير المستقل) والبعد الأول (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805[a]	,648	,638	,30688

a. Prédicteurs : (Constante), x4

تحليل التباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,409	1	6,409	68,052	,000[b]
	de Student	3,484	37	,094		
	Total	9,893	38			

a. Variable dépendante : y1
b. Prédicteurs : (Constante), x4

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,227	,307		4,000	,000
	x4	,673	,082	,805	8,249	,000

a. Variable dépendante : y1

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER x1.
```

Régression

الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول (المتغير المستقل) و بين البعد الثاني (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	x1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y2
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,492[a]	,242	,221	,38607

a. Prédicteurs : (Constante), x1

تحليل التباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,758	1	1,758	11,792	,001[b]
	de Student	5,515	37	,149		
	Total	7,272	38			

a. Variable dépendante : y2
b. Prédicteurs : (Constante), x1

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,404	,316		7,613	,000
	x1	,317	,092	,492	3,434	,001

a. Variable dépendante : y2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER x2.
```

Régression

الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني (المتغير المستقل) و بين البعد الثاني (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y2
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620[a]	,385	,368	,34771

a. Prédicteurs : (Constante), x2

تحليل التباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,799	1	2,799	23,152	,000[b]
	de Student	4,473	37	,121		
	Total	7,272	38			

a. Variable dépendante : y2
b. Prédicteurs : (Constante), x2

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,254	,258		8,729	,000
	x2	,360	,075	,620	4,812	,000

a. Variable dépendante : y2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER x3.
```

الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثالث (المتغير المستقل) و بين البعد الثاني (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y2
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536[a]	,287	,268	,37438

a. Prédicteurs : (Constante), x3

تحليل تباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,087	1	2,087	14,887	,000[b]
	de Student	5,186	37	,140		
	Total	7,272	38			

a. Variable dépendante : y2
b. Prédicteurs : (Constante), x3

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,385	,287		8,305	,000
	x3	,312	,081	,536	3,858	,000

a. Variable dépendante : y2

الانحدار الخطي البسيط بين البعدالرابع (المتغير المستقل) و بين البعد الثاني (المتغير التابع)

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y2
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

معامل الارتباط ومعامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667[a]	,445	,430	,33041

a. Prédicteurs : (Constante), x4

تحليل تباين

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,233	1	3,233	29,616	,000[b]
	de Student	4,039	37	,109		
	Total	7,272	38			

a. Variable dépendante : y2
b. Prédicteurs : (Constante), x4

معاملات

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,694	,330		5,128	,000
	x4	,478	,088	,667	5,442	,000

a. Variable dépendante : y2