جامعة يحي فارس -المدية-
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاساتها على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية

مذكـــرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إشـــراف الدكتورة:

- قويدر لويزة

إعـــــداد الطالبين:

بوعلاقة عزالدين

واضح خالد

السنة الجامعية :2017_2018

شكر وتقدير

نحمد **الله تعالى** ونشكره على توفيقه لنا لانجاز هذا العمل...

...كما نتقدم بالشكر الخاص **للأستاذة المشرفة**: قويدر لويزة على إشرافها، وعلى توجيهها ونصائحها لنا....

كما نتوجه بالشكر إلى كل من قدم لنا العون في إنجاز هذا العمل...

الشكر الجزيل لكل **أساتذة** كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.....

كما نشكر جميع **عمال المكتبة** على مساعدتهم وتعاونهم معنا.....

إهداء

إلى الوالدين الكريمين.....نور حياتي...

إلى إخوتي وأخواتي..... دعمي وسندي...

إلى كل أصدقائي الأعزاء..... معنى الحياة...

إلى كل من علمني حرفا ..... تاج رأسي...

إلى صديقي العزيز رضا..... أخ لم تلده أمي...

عزالدين

إهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع هذا :

إلى من تمنيت أن يكون معي في هذه اللحظات، إلى روح والدي الطاهرة.

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها أمي الغالية حفظها الله و أطال عمرها.

إلى إخوتي و أخواتي و كل أصدقائي ، إلى كل من علمني وأرشدني و أخذ بيدي.

خالد

ملخص:

حاولنا من خلال دراستنا تبيان أهم انعكاسات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مسلطين الضوء في ذلك على كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية كحيز مكاني للدراسة، كما وتطرقنا في ذلك إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية و سبل تطبيقها في القطاع العام، كما وتطرقنا إلى مفهوم الأداء الإداري ومعاييره وأهمية قياسه، بالإضافة إلى ذلك قمنا بإعطاء مفهوم حول التعليم العالي، أهميته وأهم وظائفه، مع ذكر أهم مراحل ومبادئ التعليم العالي بالجزائر وبعض المؤشرات المتعلقة به. ولقد قمنا بطرح تساؤل رئيسي انبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي على أساسها تم طرح مجموعة من الفرضيات، وجاءت الدراسة الميدانية دراسة مسحية لعينة من الموظفين (أساتذة وإداريين) بالكلية، التي تكونت من (40) فردا من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولإثبات صحة الفرضيات أو رفضها تم استخدام برنامج spss.

ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذا وجود انعكاس ايجابي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين الأداء الإداري لكن ليست بالعلاقة القوية، ما يفسر وجوب الاهتمام أكثر بتطبيق هذا المدخل من خلال مجوعة من النقاط تمت الإشارة إليها في مقترحات هذه الدراسة.

Abstract:

In this study, we tried to highlight the most important implications of the process of re-engineering administrative processes on the administrative performance of institutions of higher education, highlighting the Faculty of Economic Sciences, Commercial and Management Sciences at Yahya Fares University in Madaya as a spatial space for study. Administrative aspects and ways of applying them in the public sector, In addition, we have given a concept on higher education, its importance and its most important functions, while mentioning the most important stages and principles of higher education in Algeria and some indicators related to it. The study was conducted by a sample of the faculty and administrative staff of 40 members of the study community, who were randomly selected. , And the study used the questionnaire as a main tool for data collection. To validate or reject the hypotheses, the spss program was used.

The study concluded with a set of conclusions, the most important of which is the application of the reengineering approach to administrative processes as well as the positive reflection between the reengineering of administrative processes and management performance but not the strong relationship, which explains why more attention should be paid to applying this approach through a set of points mentioned in Proposals of this study.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهـداء	
الملخص	
قائمة الجداول والأشكال	V-VI
قائمة الملاحق	VII
المقـدمة العامة	**أ–و**
الفصل الأوّل: عموميات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية	31-8
مقدمة الفصل الأول	08
المبحث الأول: عموميات حول الهندرة.	13-09
المطلب الأول: النشأة و التطور	09
المطلب الثاني: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية	10
المطلب الثالث: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها	11
المطلب الرابع: أهداف ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية	13
المبحث الثاني: مستويات، أبعاد و مراحل الهندرة	20-15
المطلب الأول: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	15
المطلب الثاني: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	16
المطلب الثالث: التغيرات التي تحدث عند تنفيذ عملية الهندرة	18
المطلب الرابع: القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	20
المبحث الثالث: متطلبات نجاح و فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	30-20
المطلب الأول: متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	20
المطلب الثاني: تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى	21
المطلب الثالث :إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام	23
المطلب الرابع :عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع لعام	24
المطلب الخامس: المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام	29
خاتمة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: الأداء الإداري ومؤسسات التعليم العالي	59-32
مقدمة الفصل الثاني	33
المبحث الأول: الأداء الإداري.	43-34

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري وعناصره.	34
المطلب الثاني: أبعاد ومعايير الأداء الإداري.	36
المطلب الثالث: قياس الأداء الإداري وأهميته.	38
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري وطرق وآليات تحسينه.	40
المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي.	50-44
المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وأهميته.	44
المطلب الثاني: وظائف التعليم العالي وأهدافه.	46
المطلب الثالث: أنماط التعليم العالي ومستقبله.	49
المبحث الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر	58-50
المطلب الأول: مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر	50
المطلب الثاني: مبادئ التعليم العالي في الجزائر	53
المطلب الثالث: المؤشرات الكمية للتعليم العالي في الجزائر والتحديات التي تواجهه	55
خاتمة الفصل الثاني	59
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	85-61
مقدمة الفصل الثالث	61
المبحث الأول: معلومات حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.	69-62
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الكلية وهيكلها التنظيمي.	62
المطلب الثاني: تخصصات الكلية وبعض الإحصائيات المتعلقة بها	64
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان	84-69
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	69
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان	71
المطلب الثالث: التحليل الاستدلالي لنتائج الاستبيان	75
خاتمة الفصل الثالث	85
خاتمة عامة	91-87
قائمة المراجع	105-109
قائمة الملاحق	103-93

قائمة الجداول والاشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم(1-1)	الاختلاف بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى	22
جدول رقم(1-2)	تطور عدد الطلبة المسجلين والحاصلين على الشهادات الجامعية من 1999 إلى 2012	56
جدول رقم(2-2)	تطور عدد الأساتذة الدائمين حسب الرتب	57
جدول رقم(3-1)	تخصصات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير حسب نظام"ل.م.د"	66
جدول رقم(3-2)	رتب الأساتذة وأعدادهم بالكلية	67
جدول رقم(3-3)	رتب الإداريين وأعدادهم بالكلية	67
جدول رقم(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	71
جدول رقم(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب السن	71
جدول رقم(3-6)	توزيع أفراد العين حسب المستوى التعليمي	72
جدول رقم(3-7)	عدد سنوات الخدمة في القطاع لمفردات العينة	72
جدول رقم(3-8)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	73
جدول رقم(3-9)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تطبيق الهندرة والدرجة الكلية للمحور	74
جدول رقم(3-10)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة والدرجة الكلية للمحور	74
جدول رقم(3-11)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نوعية الأداء وتبسيط العمل والدرجة الكلية للمحور	74
جدول رقم(3-12)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات حجم الأداء وكفاءته والدرجة الكلية للمحور	75
جدول رقم(3-13)	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	75
جدول رقم(3-14)	درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور مدى تطبيق الهندرة	76
جدول رقم(3-15)	اختبار المعنوية لمحور مدى تطبيق الهندرة	77

جدول رقم(3-16)	درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة	77
جدول رقم(3-17)	اختبار المعنوية لمحور الدعم والتأييد لعملية الهندرة	78
جدول رقم(3-18)	درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور نوعية الأداء وتبسيط العمل	78
جدول رقم(3-19)	اختبار المعنوية لمحور نوعية الأداء وتبسيط العمل	79
جدول رقم(3-20)	درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور حجم الأداء وكفاءته	80-79
جدول رقم(3-21)	اختبار المعنوية لمحور حجم الأداء وكفاءته	80
جدول رقم(3-22)	مصفوفة ارتباط محاور الدراسة	81
جدول رقم(3-23)	مصفوفة الارتباط لمتغيري الدراسة	82
جدول رقم(3-24)	نتائج الانحدار للأداء الإداري على الهندرة	83

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم(2-1)	أبعاد الأداء الإداري	36
الشكل رقم(2-2)	**معايير** الأداء الإداري	38
الشكل رقم(2-3)	العوامل المؤثرة على الأداء الإداري	41
الشكل رقم(2-4)	منحنى بياني ميزانية التعليم العالي في الجزائر	55
الشكل رقم(3-1)	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	63
الشكل رقم(3-2)	تطور عدد طلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	68
الشكل رقم(3-3)	تطور عدد المتخرجين (ليسانس، ماستر) بالكلية	69

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق رقم(1)	قائمة الأساتذة المحكمين	93
الملحق رقم(2)	الاستبيان النهائي	96-94
الملحق رقم(3)	نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان	97
الملحق رقم(4)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات والأبعاد	101-98
الملحق رقم(5)	نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة	102
الملحق رقم(6)	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار معنوية أبعاد الدراسة	102
الملحق رقم(7)	نتائج تحليل الانحدار لتحليل انعكاس إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري	103-102

مقدمة عامة

المقدمة:

عرف مجال الإدارة على مر التاريخ العديد من الطرق والأساليب المستخدمة في التسيير و التطوير، والتي جاءت الواحدة تلو الأخرى بغية معالجة الانحرافات وتصحيح الأخطاء وتقويمها، حيث كان الهدف الأساسي من كل هذه الطرق و الأساليب عبر مختلف النظريات هو السعي نحو التحسين والتغيير وذلك لرفع مستويات الأداء بصفة عامة، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من الأفكار والنظريات التي تقترح مجموعة من المداخل والمفاهيم الجديدة، خاصة في وقتنا الحاضر الذي اتسم بثورة معلوماتية كبيرة وبمنافسة شديدة وقوية في شتى المجالات بحثا عن التميز. ومن بين هذه الطرق نجد إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعتبر أداة من الأدوات الإدارية الحديثة، والتي فرضت نفسها في العديد من المؤسسات على اختلافها، وذلك للتطورات العديدة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال ومجال العمل الإداري الأمر الذي يستوجب التحسين والتغيير باستمرار، ومنه تحسين مستوى وجودة الأداء الإداري، وهذا ما تسعى إليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث يمكن القول أن الأداء الإداري هو الأساس الذي من خلاله نستطيع الحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال مجموعة أبعاد كالجودة، السرعة والكفاءة...، المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة والتي تطمح إليها المنظمة. كما أن الأداء الإداري المتميز والجيد لا يتحقق بصفة عشوائية، بل يدعي ويتطلب دراسة جادة وشاملة لكل عناصره والعوامل المرتبطة به، ولذلك ومنذ ظهور مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية سنة 1992، وذلك عندما أطلق الكاتبان مايكل هامر وجيمس شامبي لكتابهما "هندرة المنظمات" الذي فتح المجال للعديد من المنظمات بتحقيق مستويات أداء عالية وذلك استنادا لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ولا شك أن مؤسسات التعليم العالي لعبت منذ القديم دورا رئيسيا في نشر العلم والمعرفة بكل أنواعها، حيث تعتبر هذه المؤسسات ذات قيمة مرموقة واهتمام كبير في مختلف الدول وذلك لتأثيرها الكبير على شتى فئات المجتمع، حيث ترتبط هذه المؤسسات بمجالات الحياة المختلفة من اقتصاد، صحة، سياسة، ..الخ، ولذلك فان جودة هذه المؤسسات ينعكس إيجابا على العديد من المجالات الأخرى والعكس صحيح حيث أن تدني مستوى هذه المؤسسات يتبعه حتما تدني في المجالات المختلفة الأخرى لارتباطها المباشر بها وبمخرجاتها. ومادامت هذه المؤسسات تنشط في بيئة متسمة بالمرونة والديناميكية، وهو ما يعني أن ما كان فعالا بالأمس لم يعد يصلح لظروف وبيئة اليوم، كان من اللازم عليها مواكبة هذه التغيرات وذلك باستحداث الطرق والأساليب الإدارية الحديثة المختلفة التي تتماشى مع إمكانياتها، مواردها وأهدافها.

ومما لا شك فيه أن واقع مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية والتي من بينها الجزائر، تعد من أهم المؤسسات المحتاجة وبشدة للتغيير والتطوير وإعادة النظر فيها بشكل جذري، وذلك للحد من المشاكل التي تعرقل وتعيق نجاح هذه المؤسسات وهو ما ينعكس على جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية...الخ بشكل سلبي. ورغم الإصلاحات المختلفة الرامية للنهوض بهذه المؤسسات إلا أنها لاتزال تتخبط بالعديد من المشاكل.

الإشكالية الرئيسية:

ماهي الانعكاسات المترتبة على الأداء الإداري جراء تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي؟

الإشكاليات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عملية الهندرة و تحسين نوعية الأداء و تبسيط العمل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عملية الهندرة و تحسين حجم الأداء وكفاءته؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة و تحسين نوعية الأداء و تبسيط العمل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة و تحسين حجم الأداء وكفاءته؟

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري.

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عملية الهندرة و تحسين نوعية الأداء و تبسيط العمل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عملية الهندرة و تحسين حجم الأداء وكفاءته.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة و تحسين نوعية الأداء و تبسيط العمل
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بين الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة و تحسين حجم الأداء وكفاءته.

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من عدة منطلقات هي:

1. أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئين بما أحدثته عملية إعادة هندسة العمليات في عالم الأعمال خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.
2. نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمؤسسات.
3. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي لوجود ندرة في الدراسات المتطرقة إلى ذلك.
4. التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير وما لها من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي.

أهداف البحث: للبحث مجموعة من الأهداف أهمها:

1. استجلاء الغموض، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها.
2. التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي.
3. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.
4. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج المحققة والتي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي.
5. إعطاء صورة عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وكيف أنها انعكست على الأداء الإداري.

أسباب اختيار البحث: هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1. أن الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة في مجال الأعمال.
2. خلفية اهتمامنا بالأساليب الإدارية الحديثة والرغبة في إلقاء الضوء على أهم انعكاسات عملية الهندرة على الأداء الإداري.
3. بصفتنا طلاب في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي أردنا دراسة هذا الموضوع وربطه بالمؤسسة.

الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على العديد من مجموعة من الأدبيات من أطروحات و رسائل ماجستير ودكتوراه ومذكرات ماستر، فإنه لم يتم إيجاد سوى دراسة سابقة واحدة مقاربة لنفس الموضوع، فأغلب الدراسات المطلع عليها تناولت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بمتغيرات أخرى على، وسنحاول تقديم الدراسات القريبة من دراستنا وهي:

- **دراسة عبد الله سمير البحيري بعنوان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين لسنة 2015، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (167) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، وقد توصلت الدراسة بأن وزارة الصحة الفلسطينية تتوفر بها المتطلبات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 58.50%، وتوصل أيضا إلى أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري.

- **دراسة محبوب مراد بعنوان استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة محمد خيضر، بسكرة للسنة الجامعية 2014/2013، أطروحة دكتوراه، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (150) فرد من عملاء المكاتب، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لاستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

-**دراسة حازم عبد العزيز النشتة بعنوان انعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل**، فلسطين، 2009، هدف هذه الدراسة هو تبيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على: تصميم الهيكل التنظيمي، جودة الخدمات المقدمة، قدرات تكنولوجيا المعلومات، كفاءة وفعالية المنظومة الإدارية في بلدية الخليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود حاجة لإعادة صياغة الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، وضرورة زيادة كفاءة العمليات التنظيمية.

-**دراسة ابراهيم بن محمد مسرعي بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي**: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك خالد بالخرج، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (112) فرد، وقد خلصت الدراسة إلى أن

أفراد مجتمع الدراسة موافقون على مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مستشفى الملك خالد بالخرج، حيث ساهمت في تقديم الخدمات بجودة أفضل وبتكلفة و فترة زمنية أقل وبسرعة عالية.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى:

الدراسات السابقة تناولت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الأمنية أو الصحية أو الصناعية، ولا يوجد دراسات تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، كما أن أغلب الدراسات أجريت في بيئات عربية قد لا تتشابه بالضرورة مع حالة الجزائر، لذلك تحاول هذه الدراسة إثراء الدراسات السابقة بدراسة جديدة تتناول إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التعرض لواقع تطبيقها ودعمها في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة الحدود التالية:

الحدود المكانية، الزمنية والبشرية للدراسة:

اقتصرت الدراسة على الموظفين (أساتذة وإداريين) بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية للسنة الجامعية 2018/2017.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهت الطالبين في إنجاز هذه الدراسة نجد أنه وبسبب حداثة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية واقتصاره على الدراسات الأكاديمية دون الدراسات التطبيقية، فقد واجه الطالبين صعوبة في إيصال وتبسيط فكرة الموضوع لعينة الدراسة، وكذا امتناع بعض أفراد مجتمع الدراسة عن ملأ الاستمارة واعتذارهم عن ذلك لعدم توفر الوقت الكافي وكثرة انشغالاتهم، بالإضافة إلى نقص المراجع وخاصة الكتب المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وكذا الأداء الإداري.

منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب الجانب النظري للموضوع، خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وكذلك على المنهج القياسي (الإحصائي) في تحديد نموذج ومعامله من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائيا باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

هيكل الدراسة:

من أجل تغطية الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول منها اثنان نظرية و فصل أخير مخصص لدراسة الحالة (الدراسة التطبيقية).

نخصص الفصل الأول للإطار النظري لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال ثلاثة مباحث، يتعرض المبحث الأول إلى نشأتها، مفهومها، أهميتها ومبادئها، أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى مستويات، أبعاد ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، المبحث الثالث سنخصصه لمتطلبات نجاح وفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

في الفصل الثاني سنركز فيه على الأداء الإداري و مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيكون عرض لماهية الأداء الإداري، أما المبحث الثاني عموميات حول التعليم العالي، والمبحث الثالث عن واقع التعليم العالي في الجزائر.

أما الفصل الأخير فسيكون لدراسة الحالة على عينة من موظفي (أساتذة وإداريين) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، ومعالجة البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي spss، من خلال ثلاثة مبحثين، المبحث الأول يكون نبذة عن الكلية أما المبحث الثاني سيخصص للدراسة الإحصائية للاستبيان من خلال التحليل الإحصائي للاستبيان، ومن ثم التحليل الاستدلالي للاستبيان.

الفصل الأول: عموميات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد :

تعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر، سارعت شركات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها .من الناحية النظرية البحتة، فإن الهندرة أداة لتطوير الشركات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها .لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شركة عالما قائما بذاته، ومختلفة تماما عن غيرها.

لكي تنجح الهندرة في مهمتها، على إدارة الشركة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير، وكيف يمكن تحقيقه لأن معظم حالات الفشل التي عرفتها الشركات يمكن أن تعزى لسوء الفهم ، إما لسوء فهم الهندرة نفسها، وإما لتطبيقه بطريقة خاطئة.

هذا يعنى أن الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها .لذا يجب أن لا نفاجأ إذا كانت معظم برامج التغيير تلك تفشل في تحقيق النتائج التي تعد الهندرة بتحقيقها . سنقوم بطرح عموميات شاملة للهندرة و نناقش عناصرها واحدا بعد الأخر ،لنعرف بالضبط كيف نميز الهندرة الحقة، عن غيرها من برامج التغيير والتحسين الأخرى..

المبحث الأول: عموميات حول الهندرة.

المبحث الثاني: مستويات و أبعاد و مراحل الهندرة.

المبحث الثالث: نجاح و فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المبحث الأول : عموميات حول الهندرة

تعتبر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية واحدة من الطرق والأساليب الإدارية الحديثة، التي تساعد المنظمات الساعية نحو التغيير والتحسين على تحقيق أهدافها، وهي عملية جد فعالة بحيث أنها تساعد المنظمات في مواكبة التطورات المتسارعة في البيئة.

المطلب الأول: النشأة و التطور

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة(منحوتة) من الذي يعني إعادة (Reengineering Business) كلمتي هندسة وإدارة وهي في الواقع ترجمة المصطلح هندسة الأعمال ، ومن ثم فإن اللفظ وان لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية ، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها.[1]

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير(هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.[2]

ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، و الإجراءات ، و الاستراتيجيات ، والهياكل التنظيمية التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال، والخدمات، والمدارس في عالم اليوم، لتساهم في سرعة إنجاز تلك المؤسسات، وجودة أدائها، والتقليل من تكاليفها، ويعد مايكل هامر، وجيمس شامبي، من رواد الهندسة الإدارية" الهندرة"، حيث يرجع الفضل إليهما في إنتشار هذا المدخل.[3]

---

[1] النتشة، حازم، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخليل، 2015، ص: 12.

[2] العتيبي، سعد ، والحمالي، راشد :إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ،السعودية، 2004، ص :29.

[3] العجمي، محمد حسين، إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن 2005، ص:40.

ويمكن إرجاع نشأة جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، لكن الظهور الفعلي له كان في نهاية التسعينات من الق رن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث إستطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، إلى أن أصبح يعد من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتنبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي، والجذري للعمليات الإدارية المتبعة ، والهياكل التنظيمية ، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل ، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة ، والتكلفة ، والسرعة.[1]

المطلب الثاني: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

يُعرف مايكل **هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة العمليات** بأنها : البدء من جديد أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل ، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء .

كما عرفها **أريموند وبيرجون** على أنها : إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية ، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية .

كما **وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية:** بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل .

كما **وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها** : إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة–وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.[2]

و**تُعرف أيضا** :إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية.

[1] ريحان شادي، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها .رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية : غزة،2014

[2] عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2015، ، ص: 30

وُتعرف **إعادة هندسة العمليات الإدارية** أيضا بأنها : التفكير الإبتكاري لقيادات المنظمة للإدارة العليا أيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغيرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة ، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستويات عالية من رضا العملاء.

كما عرفها **عامر وقنديل** بأنها : أحد المداخل الإدارية الحديثة ، الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات ، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم و الافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي .كما وتُعرف على أنها : تحقيق تطوير جوهري وجريء في الأداء ، بهدف زيادة الكفاءة والسرعة والجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة ، أي تقوم على البدء من جديد وليس إصلاح أو ترميم أو تحسين للوضع الحالي أو إجراء تغييرات طفيفة وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية ، وترك العمل بالطرق القديمة ، والتفكير بصورة جديدة وابتكارية في كيفية استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المطورة ، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة للوصول إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والوفاء باحتياجات العميل.[1]

المطلب الثالث : خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها

اولا: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

يوجد العديد من الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي عند توافرها او توافر بعضها يمكن القول بأنه قد تمت عملية الهندرة:[2]

1. **خصائص أساسية** : وهي خصائص تتناول البحث في كيفية القيام بالعملية الإدارية وطرق وأساليب التشغيل مما يدعو إلى إعادة النظر في كل الأساليب المستخدمة في إدارة الأعمال.
2. **خصائص جذرية** : إحداث تغييرات جذرية في كل أبعاد التنظيم ، وليس إعادة ترميم ما هو قائم ، بل التخلص من كل ما هو قديم في أساليب وطرق العمل وكذلك الهياكل والبناء التنظيمي.
3. **خصائص متطورة** : إعادة هندسة نظم العمل تتطلب العمل على إحداث تغييرات يترتب عليها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في كل أنظمة وعمليات التنظيم.
4. **العمليات** : وتعني إحداث التغيير في المهام والنشاطات والأساليب وإجراءات تحقيق ذلك بدلاً من التركيز على بيئات العمل.

[1] الرب، جاد.، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية ، مصر، 2009، ص:86-87

[2] هامر، مايكل، وشامبي، جيمس، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، ط 1 ، الشركة العربية للإعلام العلمي -شعاع، القاهرة ، مصر، ترجمة شمس الدين عثمان، 1995 ، ص : 36-39.

وهناك العديد من الخصائص التي تميز هذا المبدأ ، وهي على النحو التالي :[1]

1. دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل، الذي كان سائد اً إبان الثورة الصناعية.
2. إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، حيث تتم العملية من خلال خطوات منظمة ، بصورة طبيعية ، ولا توجد حدود مصطنعة.
3. تكون العمليات ذات أ وجه متعددة، مع التنويع وفقاً لمتطلبات العميل.
4. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية، أوهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.
5. تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الإختبار، والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة.
6. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن ، ويعتبر ذلك هو الطرف الأخر ، ولتجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة.
7. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال ، وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحقق تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات ، ولقد تم تلخيص هذه الفوائد بما يلي :[2]

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم

[1] الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز، **إعادة هندسة العمليات** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،مجلة الدراسات والأبحاث التجارية ، جامعة بنها ، 2006، ص: 13.

[2] اللوزي، موسى، **التنظيم واجراءات العمل**، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص:183.

5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

المطلب الرابع: أهداف ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح، ولقد تم تحديد هذه الأهداف بما يلي:[1]

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء** :ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. **التركيز على العملاء** :توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. **تحقيق السرعة** :تمكين المنظمة 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 العمليات ذات القيمة المضافة.
6. **التفوق على المنافسين** : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

ثانيا: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

[1] خليل، عطا الله ، **دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص:14.

من أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب ان يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية ، وقد ذكرها على النحو التالي :[1]

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل م ا رحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات(نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ م ا رحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرا ت التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

وقد قام مايكل هامر وجيمس شامبي بتحديد سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل وتمثل متطلبات تحقيق التحسين الجذري في الأداء وقد كانت على النحو التالي:[2]

1. التركيز على العمليات حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.
2. التركيز على الأفراد التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه.
3. التركيز على النتائج تنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج، وليس المهام.
4. التطوير الذاتي(إدارة الموقف)ربط اتخاذ القرارات بمكان أداء العمل.
5. دمج الأنشطة المتشابهة.
6. الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلا من التكامل بين نتائجها حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع كل مخرجات كل فرق العمل.
7. التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها، وعدم الازدواجية فيها.

[1] **عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2001، ص:51 .**

[2] عبد الله سمير البحيري، مرجع سابق، ص 31.

المبحث الثاني : مستويات، أبعاد و مراحل الهندرة

لإعادة هندسة العمليات الإدارية مستويات مختلفة تسعى من خلالها المنظمة لبلوغ أهدافها من هذه العملية على أكمل وجه ولتطبيق هذه العملية لا بد للمنظمة التقيد بمجموعة مراحل محددة تضمن التطبيق الصحيح والفعال لهذه العملية، كذلك لابد من العمل وفق أبعادها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب من الأساليب الإدارية المتبعة يتكون من أربعة عناصر رئيسية:[1]

1. تركيز أكبر على عملاء المنظمة (داخلياً و خارجياً).
2. إعادة تفكير جوهرية في العمليات في المنظمة التي تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية ، وزمن الدورة.
3. إعادة التنظيم الهيكلي، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.
4. معلومات ونظم مقاييس جديدة، أي استخدام أحدث ما ت وصلت إليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات، و اتخاذ القرارات.

بينما تتمثل عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية عند هامر وشامبي، على النحو التالي :[2]

1. إعادة التفكير الجوهري : وتعني إن جميع العمليات والاجراءات القديمة يجب أن يقضى عليها ، ويحل محلها أساليب جديدة في العمل ، علاوة على أن إعادة هندسة العمليات تصل إلى الجذور، ولا تقوم بالتغيير المظهري .
2. إعادة تصميم العمليات الإدارية : تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحداً، أو عدداً 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، او الحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماما والبدء من جديد مع أتباع أساليب ابتكارية.

---

[1] لونيڤال ، جفري ، إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة– بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ :الرياض، السعودية ، ترجمة :عبدالله خالد، 2002، ص: 35.

[2] حسين ، سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:29.

4. التحسين المستمر : فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء الكافية ، ولذلك يجب السعي ورا ء أداء شامل ، ومثير(ثوري)، والتحسين المثير يحقق تحسسن جذري محسوس ، وطفرة واسعة وتفوق طموح.

وتعمل جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ، ويتأثر ببقية العناصر ، فإعادة التفكير في أساسيات تشغيل ، وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة ، ومن ثم إعادة النظر في الأسس ، التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، وما بها من ثغر ا ت ، 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 تتحقق 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 ، واعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود .

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقد قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب إتباعها لتطبيق هذا المفهوم بصورة سليمة ومناسبة:[1]

1. الرؤية والتصور: تحديد رؤية العمل عام، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة
2. الإعداد والتحضير: رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول.
3. التحليل والتشخيص الشامل: توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدارسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور، وكيفية التعامل معها.
4. إعادة التصميم أو البناء: تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.
5. التطبيق والتحول : يعتمد ذلك على التحول بين العنصر البشري والعنصر التقني وخطوات العمل ، بالإضافة الى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.

[1] ابو عمشة أحمد، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص58.

وقد تم تناول هذه المراحل الخمسة وفق المنهج التالي:

1. المرحلة الأولى(التحضير):وتهدف إلى الاستعداد وتنظيم الأفراد الذين يخضعون عملية إعادة البناء
2. المرحلة الثانية(تحديد الأنشطة): ويتم في هذه المرحلة تحديد العملاء، والعمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية والموارد المتاحة مادياً وبشرياً.
3. المرحلة الثالثة(التخطيط): وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع، وهي إيضاح مفصل بأهداف إعادة البناء.
4. المرحلة الرابعة(وضع الخطط موضع التنفيذ): وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ، ومحاولة القضاء على أي صعوبات تحول دون إحداث التطوير المطلوب.
5. المرحلة الخامسة(متابعة الخطة): وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء في تحقيق الأهداف اللازمة لإحداث التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة من حيث رضا العملاء.

وأيضاً من المناهج الناجحة والمميزة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إستراتيجية هامر وشامبي والتي تتكون من ست خطوات:[1]

1. التعريف بإعادة الهندسة :حيث يتم في تلك الخطوات التعريف بإعادة هندسة العمليات، والممارسات المطلوبة من العاملين باتجاه تطبيق إعادة الهندسة، والإسهامات التي يجب أن يقدمها كل فرد في المنظمة.
2. تحديد العمليات :حيث يتم التعرف على جميع العمليات، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة، مثل رغبات متلقي الخدمة، وفي تلك الخطوة يتم تجميع العمليات في جداول، مع ترتيبها حسب الأهمية.
3. اختيار العمليات :حيث يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار العمليات التي يجب أن تعاد هندستها، والعمليات التي يتم التخلص منها، ولعل أهم مصادر تلك المعايير حاجات متلقي الخدمة، والقيمة المضافة، والتكلفة.
4. تفهم العمليات المختارة : وفي تلك الخطوة يستعان بالتكنولوجيا في عمليات التحليل ، حيث يكون التحليل مركزاً على العمليات دون الأخذ بالاعتبار الوظائف التي يجب استبعادها تماماً من العملية.

[1] هامر، مايكل، وشامبي، مرجع سابق، ص:42.

5. إعادة بناء العمليات المختارة : حيث يتم التركيز في تلك الخطوة على إعادة بناء العمليات التي تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية من فرق إعادة الهندسة ، كما يجب أن تؤخذ في الاعتبار ضرورة التركيز على الجوانب الفنية للعمليات ، إلى جانب الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة ببيئة العمل.
6. تطبيق العمليات :حيث يتم تطبيق العمليات بعد إنجاز الخطوات الخمس السابقة، مع متابعة الأداء بهدف تحسين ذلك الأداء.

المطلب الثالث : التغيرات التي تحدث عند تنفيذ عملية الهندرة

كما أن هناك تغييرات مهمة تحدث للمؤسسة التي تتبنى مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في الجوانب التالية:[1]

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق عمليات. وهذا يضفي على العمل الإداري المسئولية الجماعية في إنجاز العمليات الإدارية ، فيتم استبدال عمل الإدارات القديمة بإدارة موحدة تقوم بإنجاز العمليات الإدارية بصورة متكاملة ، فيصبح الإنجاز جماعي بعيداً عن الفردية ، مما يضطر الأفراد إلى تحسين مهاراتهم الفردية و قدراتهم لمواكبة تطوير الأعمال.
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة. وذلك لأن المهام البسيطة تزيد من الروتين الإداري والبطء في إنجاز المعاملات والازدواجية والتكرار في نفس العملية الواحدة ، وتجميع هذه العمليات في عملية واحدة مركبة يعمل على القضاء على الروتين والازدواجية والتكرار ، كما ويؤدي إلى الاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية المباشرة وغير المباشرة ويقلل من مستويات الرقابة والإشراف ، وبذلك يستطيع الموظفون إتمام جميع المعاملات المطلوبة منهم بكفاءة وسرعة عالية بعيداً عن الأعمال الروتينية والإدارة البيروقراطية التي تعاني منها بيئة العمل.
3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل(الصلاحيات.) حيث يتحول الموظف الإداري من موظف مقلد وروتيني إلى موظف مبدع ومستقل ويعتمد على المهارات المتوفرة لديه في إنجاز المعاملات الإدارية الموكلة له ، حيث سيوفر له تبني مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية صلاحيات جديدة ومرونة جديدة في تنفيذ الأعمال وثقة أكبر بقدراته الإدارية ، وهذا بدوره سينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء الإداري .

[1] علي الحمادي، الطريق الى لا(15 طريقة للتغيير)، دار ابن حزم، عمان-الاردن، 2006، ص148،150.

4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلي التعليم. حيث أن التدريب يساعد على رفع مستوى القدرات و المهارات لدى الموظفين ، ولكن التعليم يزيد من إدراك وإلمام الموظف بمحيط عمله الإداري ، فيساعد الموظفين على اكتشاف متطلبات العمل الإداري بأنفسهم وترسيخها في أذهانهم ، وزيادة قدرتهم لخلق مجالات عمل مناسبة لهم ، والاستعداد المستمر لتنفيذها.
5. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلي النتائج. حيث يتم تقييم العمل الإداري بصورة إجمالية وجماعية ، ويتم تقديم الحوافز والمكافئات على العمل الجماعي المتميز ، وبذلك يكون الإنجاز والنجاح جماعي يشارك فيه الجميع ، بعيداً عن نتائج الإدارة التقليدية السائدة في العمل والتي تعتبر أن الأعمال المميزة هي من تميز المدير دون النظر إلى باقي فريق العمل الإداري ، وبذلك تستطيع الإدارة بتغيير ثقافة التحفيز من ثقافة تقليدية غير فعالة إلى ثقافة مميزة تعمل على تحفيز جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلي المقدرة. حيث أن الأداء الإداري المميز يقابل بالمكافأة في برنامج إعادة هندسة العمليات ، أما الترقية إلى المستويات الإدارية الأعلى فتتم عبر القدرات الإدارية المميزة التي يمتلكها الموظف ، وهذا هو المعيار الذي تعتمده إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهذا بدوره يعمل على إيجاد بيئة من التنافس الداخلي بين الموظفين لرفع قدراتهم الإدارية وتحسينها للوصول إلى مستويات إدارية متقدمة.
7. تتحول القيم من حمائية إلي إنتاجية. أي يتحول العمل الإداري من مجرد إرضاء المدير والخوف من سخطه وبطشه إلى التركيز على خدمة الموظفين وإتمام أعمالهم الإدارية بكفاءة عالية ومتميزة، وبذلك تتحسن نوعية وإنتاجية العمل الإداري.
8. يتحول المديرون من مشرفين إلي موجهين. حيث أن العمليات الإدارية المعقدة والمتداخلة والمتشعبة ستتحول إلى عمليات إدارية مبسطة وسهلة ، فيتحول دور المدير من ممتلك للعملية الإدارية إلى مسهل وداعم لتنفيذها وتقديم الاستشارات اللازمة لذلك ،ويتحول المدير إلى قائد إداري يستطيع متابعة سير العملية الإدارية وتقديم المشورة وتنمية القدرات الخاصة للموظفين التابعين له.
9. يتحول التنظيم من هرمي إلي أفقي. حيث أن القطاع العام عادة ما يتميز بالهياكل التنظيمية الضخمة والهرمية ، لذلك فإن إتمام المعاملات الإدارية بداخله يحتاج إلى خط سير طويل ومتشعب لإتمام هذه المعاملات ، فعند تطبيق إعادة الهندسة لهذه العمليات يصبح فيها الهيكل التنظيمي أفقياً على أساس إتمام العمليات الكاملة بصورة أفقية عبر فرق العمل المتخصصة لإنجاز تلك المعاملات الإدارية.

يتحول المسئولون من مراقبين إلي قياديين. حيث أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية سيعمل على تحويل المدراء التنفيذيين من مراقبين إلى قياديين ميدانيين لإتمام والإشراف على المعاملات الإدارية ، ويهتمون بتطوير قدرات الموظفين وتحفزيهم وتقديم المشورة والدعم الفني والمعنوي.

المطلب الرابع: القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعتمد نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على وجود قيادة قوية مقتنعة بالتغيير ، وقادرة على المشاركة الفعالة فيه ، وتتوافر لديهم المهارات الضرورية اللازمة لإدارة عمليات إعادة الهندسة ، وأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في إنجاح ذلك:[1]

1. قائد عملية إعادة البناء :يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة، والمعنيين بها.
2. صاحب العملية التي يعاد بناؤها : وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين ، أو عمليات معينة.
3. فريق العمل(داخلي وخارجي) :وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
4. لجنة الفكر :وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح و فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها والتقيد بها عند تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل المطلوب، ويمكن التمييز بين هذه العملية والعمليات او البرامج الأخرى بمجموعة من النقاط التي تمثل الفرق وتبرز أهمية هذه العملية عن غيرها.

المطلب الأول: متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:[2]

1. وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل، وأثناء، وبعد الانتهاء من المشروع.
2. صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة، ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المنظمة.

[1] هامر، مايكل، وشامبي، مرجع سابق، ص:67.

[2] **عبد الحفيظ، نائل، نوعية الإدارة والحومة الإلكترونية في العالم الرقمي ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد الخامس عشر ، الرياض– السعودية ، 2003، ص:124–134.**

3. التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع، ومناقشتها، والموافقة عليها من قبل البدء فيه.
4. استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة.
5. الإختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية ، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم ، وضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم
6. وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل ، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة.
7. عدم الإطالة في دارسة العلمية الحالية.
8. متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية.
9. عدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة.
10. عدم الاستعجال في إعلان النتائج ، والتأكد من م ا رجعة التوصيات الجديدة.

ويمكن إضافة العديد من الشروط إضافةً لما سبق على النحو التالي:

1. تكوين فرق عمل متعددة التخصصات، والوظائف تشمل أفراد من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات الملائمة
2. ضرورة تحديد النتائج المرغوبة من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات، أو الأقسام المختلفة في المنظمة، والابتعاد عن تحليل عمل كل إدارة، أو كل وظيفة.
3. التركيز على القيمة المضافة من كل عملية بدلاً من المهام التفصيلية التي تتكون منها العملية.
4. اتخاذ القرارات الصعبة في المشاكل وعدم التردد.
5. ربط الأنشطة المختلفة بعملياتها، والتأكد من أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي.

المطلب الثاني: تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى

تتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن مداخل التطوير التنظيمي الأخرى في مجال الإدارة في مجموعة من النقاط التي يمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم(01-01): الاختلاف بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى

مفاهيم التغيير / الابعاد	إعادة الهندسة Reengineering	تخفيض الحجم Downsizing إعادة التصميم Redesing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM	الآلية "الاتمتة" Automation	إعادة التصميم Reorganizing
مجالات البحث	كل شيء في المنظمة	حجم القوى العاملة	العلاقات بين المستويات الإدارية	حاجات الزبائن	تطبيقات التكنولوجيا	المنظمة بالكامل باستثناء العمليات
نطاق التغيير	العملية الإدارية	القوى العاملة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	من القاعدة إلى القمة	النظم	التنظيم(توسيع أو تقليص المنظمة افقيا او عموديا)
التركيز	إتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الادارات الوظيفية	الادارات الوظيفية	العملية الإدارية	الاجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها
اهداف التغيير	خارقة وسريعة وجذرية	تراكمية /تدريجية	تراكمية /تدريجية	تراكمية /تدريجية	تراكمية /تدريجية	تدريجية

المصدر: عبد الله سمير البحيري، مرجع سابق، ص 40.

ومن خلال الجدول نرى أن الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك أن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة الهندسة،

تمر المنظمات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة، وتخفض أخرى العاملين فيها إلي النصف وتسميها إعادة هندسة، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة، وبذلك يمكن القول ما يلي:[1]

- ليست إعادة الهندسة" إعادة تنظيم"؛ حيث تتطلع إعادة الهندسة إلي الشغل المطلوب عمله، وليس إلي كيف تهيكل المنظمة، وتعرف أبنية المنظمة فقط بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المنظمة، فتصمم بنية المنظمة بحيث تعزز على أفضل نحو تلك العملية.
- ليست إعادة الهندسة" تخفيض الحجم"، لأن تخفيض الحجم يركز علي تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، أما إعادة الهندسة فتركز علي التفكير من جديد في الشغل من الألف إلي الياء، مستبعدة الشغل غير الضروري، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء الشغل الضروري.

[1] النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات ، ط1 ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2005، ص:5-6.

- ليست إعادة الهندسة مجرد جعل المنظمة ذات كفاءة، لأنه يمكن أن تحصل علي أكفأ منظمة في العالم، ولكنها تبقي عديمة القيمة إذا لم تخدم المستهلكين بفاعلية، إذا لم تؤد رسالتها، وبذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك، قد يعرف المستهلك القيمة بأنها تكلفة منخفضة، أو جودة عالية، أو استجابة في الوقت المناسب.

وبذلك يعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم مداخل التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تحسين الأداء.

المطلب الثالث :إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام:

وصف Hutton (1996) عدد من الخصائص التي تميز منظمات القطاع الحكومي وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير .وتشمل:

1. الهياكل التنظيمية الجامدة.
2. الثقافة التنظيمية.
3. عدم إمكانية تخطى الحدود، تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
4. أن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي.
5. التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
6. التوقعات الغير واقعية –نظراً لتعدد الأنشطة.
7. الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

وهذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمات القطاع الخاص .فعلى سبيل المثال، الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في المنظمات الحكومية نظرا لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين.

وهذه المفاهيم تعتبر موضوعات حديثة على ثقافة المنظمات الحكومية ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، لذلك تبرز الحاجة لأحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية. وبناء على ذلك، يقترح Hutton الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.

مع توافر تلك الاختلافات وأهميتها للتمييز بين المنظمات الحكومية والخاصة إلا أن تجارب العديد من المنظمات الحكومية والخاصة أظهرت أنها تعاني من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة هندسة العمليات[1].

المطلب الرابع :عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح، ومن تلك المتطلبات:

1. **الاستراتيجية:**

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.[2]

وقد عزى نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

وتُعرف الاستراتيجية على أنها" وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها ، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة ، ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها ، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي : .

- تحديد قيم المؤسسة، وغرضها، ورسالتها.
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2. **التزام وقناعة الإدارة العليا:**

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة، بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج .

إن نجاح تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، يتوقف على مدى التزام ودعم الإدارة العليا وقناعتها بذلك ، وهذه القناعة تتمثل في ربط إعادة هندسة العمليات الإدارية ، في الرؤية والأهداف الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي ، من خلال وضع رؤية واضحة لبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية

[1] العتيبي، سعد ، والحمالي راشد، مرجع سابق، ص: 9-10

[2] المرجع نفسه، ص: 11.

متمثلة في الطموحات التي تسعى الوزارة لتحقيقها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، للتعرف على المخاطر والفرص التي تستطيع الوزارة تجنبها أو استغلالها، لإنجاح إعادة الهندسة الإدارية .

ويكمن دور الإدارة العليا في إحداث التغييرات المطلوبة في الهيكل والعلاقات التنظيمية ، ومواجهة التحديات في مراحل التطبيق ، وخلق أجواء من الثقة المتبادلة بين الموظفين ، والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي في تنفيذ الأعمال ، وتحقيق اللامركزية في إتمام العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وتحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي ، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك ، وايجاد قنوات من الاتصالات الفعالة بين الموظفين لتحفيزهم على تبني الأساليب التغيرية الحديثة.

ومما سبق نرى مدى أهمية دعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، حيث أن نجاح أو فشل تطبيقها يعود بالدرجة الأولى إلى مدى تبني الإدارة العليا لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

3. تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها ، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43 % من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.[1]

والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم ، يملي على الشعوب ومن خلفها قادتها السياسيين والاقتصاديين واجبات عديدة ، يقف في مقدمتها ، العمل على استقدام واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مفاصل الحياة اليومية ، العملية منها والعملية والتعليمية على وجه الخصوص ، وذلك للتخلص أولاً من نمط الأساليب والطرق التقليدية التلقينية، وثانياً محاولة مواكبة التقدم والتطوير الذي تزخر به دول العالم المتقدم .[2]

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوارً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري ، حيث ساهم التقدم في أنظمة الكمبيوتر والحاسبات الإلكترونية والبرمجيات في تسهيل عملية

[1] القصيمي، محمد، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي ، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص:5.

[2] الكساسية ، محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال .رسالة دكتوراة غير منشورة .جامعة عمان العربية ، الاردن ، 2004، ص: 24.

الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد ، كذلك يسهل عملية الدراسات والبحوث والاستشارات.[1]

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً 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.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مفتاح تنفيذ BPR حيث أن استخدامها يتحدى الافتراضات الكامنة في اجراءات العمل التي وجدت ما قبل ظهور تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات الحديثة، وأن قلب عملية إعادة الهندسة هو التفكير غير المستمر

(thinking discontinuous) والذي يعتبر طريقة للتخلي عن القواعد التي عفا عليها الزمن، والافتراضات الأساسية التي تكمن وراء العمليات أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية :[2]

- الاعتماد على الإنترنت 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 ذلك إدارة سلاسل التوريد.
- الإستفاد من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يتمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية.
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكة القرارات، حتى يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار
- إرسال التقارير الفورية online .دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- التحول من البحث عن الأشياء إلى كتب تقول لك الأشياء تحت هنا(بحوث التسويق.)
- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.

4. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له. تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين

[1] اللوزي، موسى، مرج سابق، ص:148-151.

[2] النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات ، ط1 ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2005، ص:181.

في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة عاملا أساسياً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها . حيث تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة. وتعتبر الاتصالات الإدارية ضرورية لاستقرار ونجاح العمل الإداري داخل المنظمة[1].

5. تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين و إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ، ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة .

ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها ، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى منظمة الممكنة ، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

ويمكن تعريف التمكين الإداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.[2]

ومما يحققه التمكين الإداري في المنظمات الإدارية ما يلي:[3]

- يحقق(التمكين)زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز (التمكين)على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف(تمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

[1] العتيبي، سعد ، والحمالي راشد، مرجع سابق، ص: 12.

[2] البيطار، شيرين، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين،2014، ص:32.

[3] الإبراهيم، عدنان، وآخر ون :) 2008 (درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك ، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث،2008، ص: 16.

- يجعل(التمكين)الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل(التمكين)الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

6. الاستعداد للتغيير:

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ويتضمن الاستعداد للتغيير 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 المنظمة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية الى تتطلبها عملية التطبيق.[1]

وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير، وأكد كل من Hammer and Stanton على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

والتغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري. والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب ، كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية و إجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التغيير على الجوانب التالية :

أ. التغيير في الاستراتيجية:

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا وهيكل الثقافة التنظيمية ، قد يكون تغيير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية.

التغيير في الثقافة التنظيمية:

إن إحداث تغيير في استراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة ،كخلق مجموعة من

[1] ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ترجمة د .محمد سيد أحمد عبد المتعال ، 2003، ص:294.

الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جميع أفراد المنظمة ،وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، وتلعب إدارة الأفراد دو ا رً هاماً في إحداث التغيير.

ب. التغيير في الهيكل التنظيمي:

التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي :إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ،نطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات ودرجة المركزية في صنع و القرارات.[1]

ت. إعادة تصميم المهام:

إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسئولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسئولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق.

ث. التغيير التكنولوجي:

يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.

ج. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد:

ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برا مج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.[2]

المطلب الخامس: المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة في القطاع العام ، ويمكن إجمال ذلك في المعيقات التالية: [3]

- ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة ، وعدم وجود رؤية واضحة لديها اتجاه هذا المفهوم.
- تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً ، وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة

[1] ديسلر جاري، مرجع سابق، ص: 298-299.

[2] **عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع ،الإسكندرية، مصر، 2001، ص:374.**

[3] **ريحان، شادي، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية(الهندرة)في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها .رسالة ماجستير . الجامعة الاسلامية: غزة ، 2014، ص: 50.**

- محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها جذرياً
- تركيز الإصلاح على الإدارات ، والهيكل التنظيمي المتبع فيها ، وعدم التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات.
- تجاهل قيم الناس، وثقافة المنظمة.
- استغراق وقت وجهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل الإدارة المركزية.
- غياب تبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدول المجاورة.
- ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد.
- عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
- المقاومة للتغيير والخوف من الفشل ، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية هندسة العمليات الإدارية
- عدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- قلة الدورات التدريبية لإعادة تدريب ، وتطوير الأشخاص الذين يقومون بعملية الهندرة.
- عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات ، من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة
- ضعف الحوافز المادية ، والمعنوية للمدراء والموظفين.
- عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
- الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.
- استخدام التفكير الاستنتاجي في اكتشاف الأخطاء والعمل على حلها ، بينما هندسة العمليات تبنى على التفكير الاستقرائي (أي استقراء الحلول الإيجابية ثم البحث عن المشكلات التي يجب علاجها)
- القيم السائدة عند المدراء ، وعدم ميلهم إلى التغيير ، والحفاظ على الروتين السائد.
- قلة الموارد البشرية المؤهلة ، والمدربة للقيام بمهام إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين و المدراء ، في حين أن التمكن التقني يستلزم إتقان اللغة الانجليزية.
- ضعف مهارات استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين الإداريين ، وهو جزء أساسي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. .

خاتمة الفصل:

رأينا من خلال هذا الفصل أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية تهدف إلى التغيير الجذري في العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة، وذلك بغية تحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة وخاصة في مواطن الضعف التي تعاني مها المنظمة والتخلص مها، وتعتبر عملية إعادة هندسة لعمليات الإدارية عملية فعالة جدا بالمظلمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مبنية على التغيير والتحسين وتبني كل ما هو جديد وفعال والنظر إليه كفرصة هامة لتحقيق الجودة والتميز في بيئتها وفي المجال الذي تنشط به.

إن عملية هندسة العمليات الإدارية لها دور كبير وفعال في إحداث التغيير والتحسين في مستويات الأداء الكلية، وذلك إذا ما تم النظر لهذه العملية بشكل جدّي وقناعة تامة لدورها ولنتائجها الايجابية على المنظمة وكذا التقيد بالمبادئ والمراحل والأبعاد الأساسية لنجاح هذه العملية الأمر الذي يحقق للمنظمة أهدافها المسطرة.

الفصل الثاني: الأداء الإداري ومؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

يعتبر الأداء الإداري أحد أهم المعايير لقياس نتائج وأهداف المؤسسة ومدى تحقيقها، لما له من دور كبير في معرفة نقاط القوة واستغلالها وكذا معرفة نقاط الضعف والعمل على تقويمها، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي على غرار المؤسسات الأخرى التي تسعى جاهدة للرفع من مستويات الأداء الإداري وتحسينه إلى أعلى قدر ممكن، وذلك من خلال الاهتمام أكثر بجودة الخدمات و الأداء المقدم.

ولقد شهدت مؤسسات التعليم العالي بالجزائر منذ الاستقلال إلى وقتنا الحاضر العديد من الإصلاحات، و ذلك بغية التخلص من العديد من المشاكل على مختلف الأصعدة، والنهوض بهذه المؤسسات ومواكبة التطورات التي تشهدها مختلف مؤسسات التعليم العالي في مختلف العالم، ولعل أهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر هي تطبيق نظام "ل.م.د".

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الإداري.

المبحث الثاني: عموميات حول التعليم العالي.

المبحث الثالث: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

المبحث الأول: الأداء الإداري.

يعتبر الأداء الإداري من بين المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة، ونظرا لكون أن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الأنشطة و المهام ،كان لزاما قياس أداء هذه الأخيرة، وذلك بغرض معرفة مدى تحقيق الأهداف على المستويين الكلي والجزئي، وكذا معرفة نقاط القوة والضعف الكامنة بالمنظمة والعمل على تقويمها وتحسينها، وذلك بغية الوصول إلى مستويات أداء مرتفعة. وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع من مفهوم الأداء الإداري، مكوناته، قياس الأداء الإداري وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري وعناصره.

تعددت المفاهيم والتعريفات للأداء الإداري نذكر منها:

-ذكر **الفيروز أبادي** في **القاموس المحيط** أن الأداء يأتي بمعنى التأدية، مثل: أدى الشيء أي أوصله إلى نهايته، وقضاه، والاسم منه الأداء، والأداء يعني: أدى الشيء وقام به، وأدى الدين أي قضاه.

ويعد **الأداء الإداري** من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد، المنظمة و الدولة.[1]

- عرف **denl** الأداء الإداري بأنه يعني: مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات.

-كما عرفه **Cillies** بأنه: أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية ، وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته في معرفة مواطن القوة م أجل تطويرها، أو تحديد جونب الضعف، والعمل على معالجته باستخدام الاستراتيجيات المناسبة.[2]

-ويعرفه **هلال** بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

-ويعرف **شاهين** الأداء الإداري بأنه: عبارة عن مقدرة العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه، بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من

[1] طارق بن عوض عواض الزائدي، مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص38، 39.

[2] منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية، المجلد الثاني، العدد 04، بغداد، 2011.ص687.

الإنتاجية، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل، وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة، ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة.[1]

-ويعرفه آخرون على أنه: محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.[2]

ثانيا: عناصر الأداء الإداري.

يتكون الأداء الإداري م مجموعة من العناصر أهمها:[3]

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويرى **درة** و **الدباغ** (2008)أن أبرز عناصر الأداء الفعال تتمثل في الأمور الثلاثة التالية:

1. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية:

- العوامل الداخلية: التي تؤثر على الأداء الفعال للموظف وأهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي.
- العوامل الخارجية: التي تشكل بيئة التنظيم والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضرية والسياسية والقانونية.

2. كفايات الموظف: ويقصد بها معلومات ومهارات واتجاهات وقيم الموظف، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالا يقوم به ذلك الموظف.

[1] محمد حسين عبد الله نعيم، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، غزة، 2012، ص 41،42.

[2] شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ،2010، ص 61.

[3] حاتم فراج سالم السلاوي، دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحفظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص27.

3. متطلبات العمل(الوظيفة) : هي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.[1]

المطلب الثاني: أبعاد ومعايير الأداء الإداري.

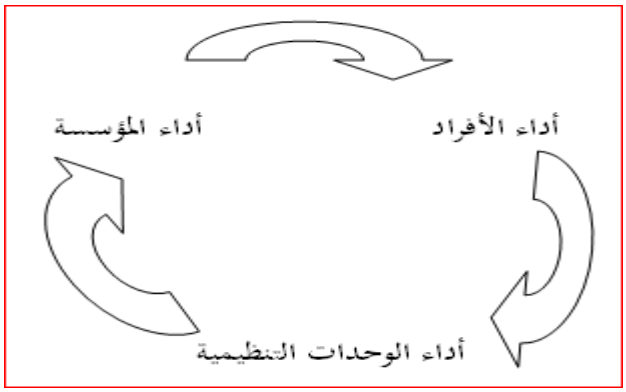
أولا: أبعاد الأداء الإداري.

للأداء الإداري ثلاثة أبعاد رئيسة تؤثر وتتأثر في سير العملية الإدارية للمؤسسة، وتخضع هذه الأبعاد للإطار العام في العمل المؤسسي، وهي كالتالي:[2]

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية.

يتبين مما سبق أن أبعاد الأداء الإداري يكمل كل منها الآخر، بشكل لا يمكن الاستغناء عن إحداها، أو لا يمكن أن يسبق بُعد منها الآخر، وتبين هذه الأبعاد أن عملية الأداء هي عملية منسقة فيما بينها ومترابطة، كما وتحدد هذه الأبعاد المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين، والأقسام المختلفة، والمطلوب من المؤسسة ككل بما يخدم بيئتها المحلية في جميع جوانبها. ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد الثلاثة:

الشكل رقم (02-01): أبعاد الأداء الإداري.



المصدر: من إعداد الباحثين

[1] حاتم فراج سالم السلاوي، مرجع سابق، ص 28.

[2] رامي موسى الهبيل، دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص28،27.

ثانيا: معايير الأداء الإداري.

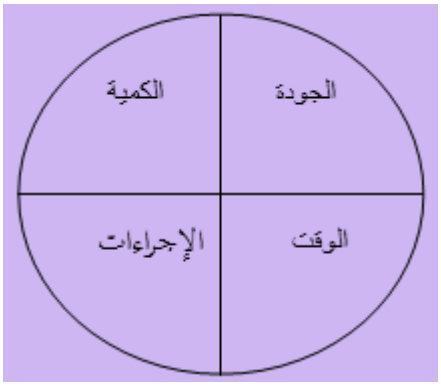
أشار كريم، بأنه يمكن حصر أهم معايير الأداء فيما يلي:[1]

1. **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معان كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم التزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم، ويرى الباحث أن الشق الحسي من الجودة هو الأكثر قربا في العمل الأمني، نتيجة بحث الجميع للإحساس بالأمن والطمأنينة، سواء على صعيد المواطن أو الأسرة والمجتمع.
2. **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.
4. **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

ويمكن توضيح معايير الأداء الإداري وفق الشكل التالي:

[1] أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 38.

الشكل رقم (02-02): معايير الأداء الإداري.



المصدر: من إعداد الباحثين.

المطلب الثالث: قياس الأداء الإداري وأهميته.

أولا: قياس الأداء الإداري.

يرى الباحث أن معظم الدراسات التي تطرقت إلى قياس الأداء من عدة أبعاد هي دراسات حديثة مما يدل على الرغبة في البحث عن جوانب جديدة يمكن قياسها في الأداء ،و بذلك سيتناول الباحث في هذه الدراسات وفق الأبعاد التالية :نوعية الأداء ،تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الإنجاز ،كفاءة الأداء.

1-**نوعية الأداء (جودة الأداء)**: الجودة هي خصائص المنتجات أو الخدمات التي ترضي احتياجات الزبائن، والجودة تعني الخلو من أي عيوب أو أخطاء، ويعبر عنها بنسبة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي الوحدات المجملة.

وفي وزارة الصحة الفلسطينية تمثل نوعية الأداء الدرجة التي يؤدى فيها العمل الإداري بدقة وجودة، والعمل على زيادة مستوى جودة الخدمات الإدارية من حيث الوضوح والشفافية.

2-**تبسيط إجراءات العمل**: وتمثل درجة تبسيط إجراءات العمل **من** حيث تحسين تصميم العمليات الإدارية وتوضيح المهام والواجبات الإدارية على الموظفين، ودرجة سهولة وبساطة إنجاز المعاملات الإدارية بكل دقة وموضوعية بعيدا عن التعقيد والازدواجية والتكرار والمبالغة في الإجراءات.

3-**حجم الأداء**: وتمثل حجم الأعمال الإدارية المنجزة، وتكون عبر رفع معدلات إنجاز المعاملات الإدارية بمقدرة الموظفين على حل مشكلات العمل الإداري اليومي، ووضوح الإجراءات المتبعة لديهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة ودقة لإتمام المعاملات الإدارية .

4-**سرعة الإنجاز**: و هو مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له (معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء)، والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

وتمثل خفض الوقت اللازم لإتمام المعاملات الإدارية بكل سهولة و وضوح وحفظ الحقوق فيها لجميع الموظفين، فلا يكون ذلك على حساب الدقة والنزاهة والجودة في إنهاء المعاملات، وتبين مدى سرعة اتخاذ القرارات الإدارية بالاستناد إلى التكنولوجيا والصلاحيات المتوفرة.

5-**كفاءة الأداء**: وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة، ويمكن قياسها بقسمة كمية أو قيمة المخرجات على كمية أو قيمة المدخلات.

وتمثل زيادة كفاءة العمل الإداري في الوزارة عبر خفض التكليف المالية، وخفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز المعاملات الإدارية، وبذلك يتم خفض مستوى ضغط العمل الإداري، ورفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين داخل الوزارة لشعورهم بالرضا عن انجاز المعاملات الإدارية اللازمة لهم في الوقت المحدد وبكل كفاءة ودقة عالية.[1]

ثانيا: أهمية قياس الأداء الإداري.

لقد حظي موضوع أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن قياس الأداء من شانه ، يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الجامعة والتحقق من مدى الالتزام للأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم على وفق متطلبات العمل البناء، ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات تستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات والإخفاقات التي تتعرض لها الكليات في إثناء تحقيقها لأهدافها. وتتجلى أهمية معرفة قياس الأداء الإداري بالآتي.[2]

1. تساهم معرفة قياس واقع الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا، وإنما تركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن ثم يخلق شعورا لديهم بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المخططة.

[1] عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2015، ص 51،52.

[2] منتهى عبد الزهرة محسن، مرجع سابق، ص 698.

2. تعد عملية قياس واقع الأداء من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع رؤساء الأقسام في أقسامهم نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية ونوعية من أدائهم تساعدهم في اتخاذ القرار.
3. أن عملية معرفة واقع مستوى الأداء تعد احد الدعائم الأساسية و الفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل رؤساء الأقسام في أقسامها ومن ثم تحسين نوعية إداراتهم في أقسامهم.
4. تسهم عملية قياس واقع مستوى الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل لدى رؤساء الأقسام وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة، وكذلك الكشف عموما في جميع عنصر العملية التعليمية والإدارية ومن ثم في تتابع المؤسسة الجامعية ككل.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري وطرق وآليات تحسينه.

أولا: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري.

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري حيث منها: العوامل الإدارية والعوامل الشخصية ولعل أبرز هذه العوامل:[2]

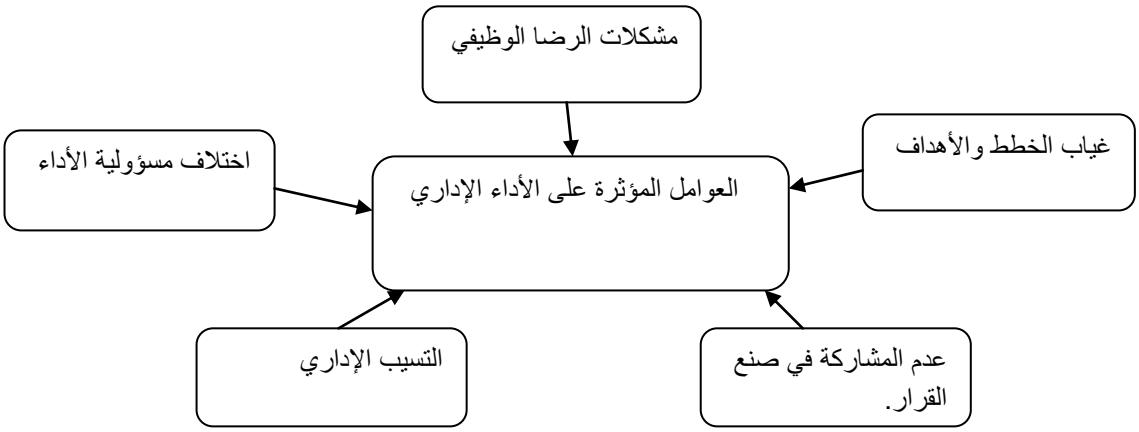
1. **غياب الخطط والأهداف:** لن تستطيع المنظمة قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم طالما لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، حيث إنها لا تملك معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، وبذلك يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.
2. **عدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

[1] منتهى عبد الزهرة محسن، مرع نفسه، ص 689.

[2] نور عوض حسن، درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 34.

3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلم ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
4. **مشكلة الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
5. **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.[1]

الشكل رقم(02-03): العوامل المؤثرة على الأداء الإداري.



المصدر: من إعداد الباحثين

[1] نور عوض حسن، مرجع سابق، ص 34،35.

ثانيا: طرق وآليات تحسين الأداء الإداري.

لكي يتم تحسين الأداء الإداري في أي مؤسسة، يجب علينا القيام ببعض الإجراءات لتحقيق ذلك وفق الخطوات التالية:

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.
2. **الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث إن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، إضافة للمتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.
3. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء كوضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية في تطوير الأداء من جهة أخرى.
4. **الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة.[1]

ويرى باحثون بأن هناك ثلاثة مستويات لتحسين الأداء وهي كما يلي:[2]

1. **تحسين أداء الموظف:** إن تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء

[1] عبد الله سمير البحيري، مرجع سابق، ص54، 55.

[2] سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 87.

على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة، وتنميتها.

- الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المنظمة أو الإدارة.
- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهوداتهم تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة مها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2. **تحسين الوظيفة**: إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفية في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة ومثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة، أو غير ضرورية. إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة، بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر، للمشاركة في فرق عمل، أو مجموعات مهام، أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.
3. **تحسين بيئة العمل**: إن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة، تعطي فرصا للتغيير، الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

ويضيف درة لأن هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية ومنها: تنمية القوى البشرية، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، ديناميكيات الجماعة، التطوير التنظيمي(بناء الفريق والبحث الموجه

للعمل) كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الهامة لتحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالاستعانة بفرق العمل أو دوائر الجودة في تحسين الأداء.[1]

المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي إحدى المؤسسات الهامة والفاعلة في المجتمع، و ذلك لدورها الكبير في تكوين الكفاءات البشرية وتعزيز مستويات الثقافة ونشر العلم و المعرفة، وهذا ما ينعكس على الجوانب و المجالات الأخرى الاجتماعية، الثقافية و الاقتصادية..الخ. وعلى هذا الأساس تولي الدول و المجتمعات أهمية بالغة لهذه المؤسسات. وسنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم التعليم العالي وأهميته.
- وظائف وأهداف التعليم العالي.
- أنماط التعليم العالي ومستقبله.
- مبررات اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وأهميته.

أولا: مفهوم التعليم العالي.

قبل التطرق لمفهوم التعليم العالي، سوف نضع تعريفا لمفهوم الجامعة حيث أنه يمكن تعريفها كما يلي:

-**الجامعة:** تعد الجامعة مؤسسة تعليمية فريدة و معقدة التركيب، ولها أهدافها المتميزة في خدمة المجتمع المحلي، وفي تطوير البحث العلمي، وإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة التي تلبي حاجات المجتمع المحلي، كما تسعى إلى توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع، والتميز، والابتكار، والتنمية، وصقل المواهب[2].

وعرفها قاموس **Merrain Webster**: تعتبر الجامعة مؤسسة عالية المستوى غرضها التدريس والبحث، ومنح شهادات أكاديمية خاصة لمن يرتادونها، إحدى هذه الشهادات تمنح للمتخرجين في طور دراسات التدرج undergraduate وعادة ما تسمى بشهادة الليسانس، وفي حين تمنح الجامعة شهادات عليا للباحثين في طور مت بعد التدرج post-graduation والتي عادة ما تشمل شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه.[3]

أما مفهوم التعليم العالي فيمكن تعريفه كما يلي:

[1] سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سابق، ص 87،88.

[2] خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 17.

[3] عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الشلف، العدد 07، 2016، ص 249.

-عرفت **الموسوعة العربية العالمية** التعليم العالي على أنه: التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي.[1]

-**التعليم العالي**: هو مختلف أنواع الدراسات والتكوين، أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.[2]

-**ويعرف أيضا**: الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية، وبناء شخصيته، وتنمية قدراته، ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار.[3]

-أما حسب **الجريدة الرسمية وفقا لقانون** 99- 05 في **المادة الثانية** أنه: كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي.

ويضم هذا التعليم في مجال التكوين العالي: التكوين العالي للتدرج(قصير وطويل المدى) التكوين العالي لما بعد التدرج ويساهم في التكوين المتواصل، إذا فالتعليم العالي لا يشير فقط إلى مرحلة تعليمية ما بعد الثانوي إنما يتعلق بالمجتمع وهو ليس مجرد لنقل المعرفة إنما هو منتج ومولد لها من خلال البحث العلمي وبالتالي يساهم في دفع عجلة التنمية والتطور.[4]

ثانيا: أهمية التعليم العالي.

تمثل العالي التعليم العالي أهمية بالغة في معرفة حياة المجتمعات من حيث تقدمها ودرجة الوعي والرقي والتحضر فيها، كما تكشف عن واقع الديمقراطية وحقوق الإنسان والتسامح، ليس كمنهاج وبرامج بالمؤسسات التربوية فحسب، وإنما كذلك وبالأساس ضم علاقات الناس فيما بينهم داخل وخارج هذه المؤسسات، كما تبين القوى السياسية والاجتماعية والثقافية بالمجتمع لتي تسهم إعداد وأداء سياسة التعليم العالي، وتكشف في الوقت ذاته عن درجة التمفصل من عدمها بين المجتمع و التعليم العالي على الأصعدة الفكرية والثقافية والسوسيو اقتصادية وفي العلاقات مع الخارج فضلا عن اتجاهات الأسرة الجامعية، كما أن التعليم العالي والبحث العلمي يعد من القطاعات الإستراتيجية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول الحية، لهذا تعمل مختلف الحكومات على تطويره باستمرار في ظل مراقبة شديدة لما توصلت إليه مختلف الدول عبر العالم من تقدم وتطور في هذا القطاع، أما المجتمعات التي لا تعطي أهمية لهذا الموضوع فلا يمكن أن

[1] نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 14.

[2] محمد السعيد بن غنيمة، أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2015، ص 16.

[3] محمد بلبية، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 55.

[4] نجوى حرنان، مقاربة لإدماج مضامين إعداد الهندسة وستة سيجما في مؤسسة التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ولعلوم التجارية، بسكرة، العدد 08، 2012، ص 157.

تساير التطور ولكن ستظل رهينة المجتمعات المتعلمة، تلك المجتمعات التي تبحث باستمرار عن بديل أفضل لواقعها عبر تطوير العلوم والمعارف وتوظيف الاختراعات بغية ترقية الإنسان والمجتمع والدولة.[1]

ويساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بأربع طرق:

1. تكوين رأس المال البشري بفضل التعليم.
2. تشكيل أسس وقواعد معرفية بفضل البحث.
3. نشر وتثمين المعارف من خلال التبادلات مع مستعملي هذه المعارف.
4. المحافظة على المعارف من خلال تخزين ونقل المعارف بين الأجيال.

كما تكمن أهمية الجامعة من حيث كونها فكرة ومؤسسة بالنسبة للمجتمع، تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للالتقاء والاحتكاك، مما ينجم عنه نمو الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة، ومن ثم حدوث التغير والتطور. والجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولا إلى تحقيق أهداف المجتمع، وقيادة التغيير فيه. كما أن أهمية الجامعة نابعة من دورها الحاسم في التأثير على مختلف قطاعات المجتمع، فبحكم طبيعتها العلمية والثقافية، 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.[2]

المطلب الثاني: وظائف التعليم العالي وأهدافه.

أولا: وظائف التعليم العالي.

يساهم التعليم العالي بشكل ملموس في التنمية المستدامة وفي تحسين المجتمع بمجمله من خلال:

1- **الإعداد والتدريب والتأهيل**: وذلك من خلال النقاط التالية:

- التركيز في مضامين برامج التعليم العالي، ومنهجياته، ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعارف.

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة، من معارف ومهارات واتجاهات، تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري المختلفة.

- تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفايات المتعلقة بالاتصال والتحلي والتفكير الحر وما إليها من كفايات فكرية عليا.

- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس و المجتمع والكون، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق وتحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط لحلول لها، خاصة تلك التي تواجه الدول النامية.

[1] حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 15.

[2] سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات ولتوثيق، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 62.

– تعزيز العلاقات مع عالم العمل وإنشاء شراكات مع المعنيين فيه وتحليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها مع اخذ التطورات العلمية، والتقنية، والاقتصادية بالاعتبار من جهة، ومن خلال تامين التدريب في أثناء الخدمة، والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة من جهة أخرى.

2- **البحث العلمي**: ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

-تشجيع البحث العلمي في المجالات كافة ولاسيما في الميادين التطبيقية بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها وتوسيع نطاقها وتطويرها لتتلاءم مع خصائص كل بلد ومجتمع وإلى توفير قاعدة علمية لاتخاذ القرارات.

– تأمين الإعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا.

– تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.

– الاعتراف بالحريات الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر والمحافظة على حقوق الباحثين الفكرية وتطوي الآليات التي تتيح الاستفادة من نتائج أبحاثهم لتجويد التعليم العالي والتطوير القطاعي.

– تعزيز نشر المعارف ونتائج الأبحاث في المجالات كافة.

3– خدمة المجتمع:

أ. الخدمة العامة للمجتمع:

– توجيه برامج التعليم العالي وأنشطة البحث العلمي من اجل تعزيز دور التعليم العالي في خدمة المجتمع على المستوى العام ولقيام ببرامج ومشاريع تخدم المجتمع بشكل مباشر.

– المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

– المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها.

– المساهمة في فهم الثقافات المحلية، والإقليمية، والدولية، والتاريخية، وفي الحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.

– التحليل المستمر للميول السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل التي تعكر صفو المجتمعات النحلية، والدول والمجموعات الإقليمية، والمجتمع الدولي.

– نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها السلام، والعدالة، والمساواة، والتضامن وحقوق الإنسان.

ب. الخدمة المباشرة للمجتمع:

– المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات، بخاصة عبر تدريب المعلمين.

– المساهمة في الأنشطة الآيلة إلى إزالة الفقر، والعنف، والأمية، والجوع، والتدهور البيئي.

– المساهمة في تنمية المجتمع المحلي على الصعيد كافة عبر القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.[1]

ثانيا: أهداف التعليم العالي.

تتحدد الأهداف العامة للتعليم العالي فيما يلي:

- تزويد الدارسين بقدر كاف من المعارف والعلوم والمهارات التطبيقية، يوفر لهم مستوى من التخصص يمكنهم من القيام بالواجبات التي تسند إليهم مع إتاحة الفرصة لهم لتوسيع آفاقهم واكتسابهم اتجاهات فكرية وسلوكية تزيد من قدراتهم العقلية، ومعارفهم التخصصية، وميادين نشاطهم وإبداعهم.
- تأمين حاجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من القوى البشرية، وخدمة المجتمع، وتلبية مطالبه، في مختلف أنواع التخصصات، وليجاد التفاعل والمشتركة، والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع الأخرى.
- دعم البحث العلمي، ورفع مستواه، وتوسيع نطاقه، وربطه باحتياجات المجتمع، وخطط التنمية والإنتاج، وحضارة الأمة.[2]
- الأخذ بالمهج العلمي وتطوير مقدرة الطالب في استخدامه في الحصول على المعرفة واكتشاف الحقائق.
- استمرارية التعليم طوال الحياة، بهدف تطوير المعارف والمفاهيم والعادات والقيم والاتجاهان ومواكبة التقدم العلمي المتسارع.
- تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال تطوير الافتتاح على الخبرة الإنسانية.

وهناك من يضيف إلى الأهداف السابقة ما يلي:

- نقل المعرفة وتبسيطها بمختلف الوسائل، وهي عملية يلزمها استيعاب لمنجزات العلم، واستخدام التقنيات الحديثة والانترنت.
- إعداد الباحثين بما يحقق خدمة مؤسسات التعليم العالي والجامعي من جهة، وتحقيق التنمية في القطاعات من جهة أخرى.
- إنتاج المعرفة وهو ما يميز الجامعة عن مؤسسات التعليم الأخرى، لأن مهمتها تكمن في تشكيل المعرفة والإعداد لتشكيلها لا مجرد التحصيل والإحاطة بالمعلومات الجاهزة.[3]

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي،مؤسسة الوراق للنش والتوزيع، الأردن، 2007، ص 140.

[2] محمد حرب، الإدارة الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998، ص 42.

[3] فضيلة حمامي، مؤسسات العليم العالي وتشكيل مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014، ص 46،47.

المطلب الثالث: أنماط التعليم العالي ومستقبله.

أولا: أنماط التعليم العالي.

للتعليم العالي ثلاثة أنماط رئيسية، تتمثل فيما يلي:

1.الجامعات: وهي أكثر الأنماط انتشارا، وتضم مجموعة من المعاهد والكليات والتي بدورها تضم مجموعة من الأقسام تمتد مدة الدراسة فيها عموما إلى أربع سنوات، ما عدا كليات الطب والعلوم الهندسية التي تتجاوز فيها الدراسة هذه المدة.

2.المدارس العليا: وهي نمط من مؤسسات التعليم العالي، تعنى بإعداد القوى العاملة لمدة تتراوح بين أربع إلى خمسة سنوات ما بعد المرحلة الثانوية، ليتم الحصول مها على شهادة نجاح تعادل شهادة الجامعة.

3.المعاهد والكليات: ويتم فيها التكوين لمدة تتراوح ما بين سنتين إلى أربع، وفقا لطبيعة التخصص وتختلف هذه المؤسسات باختلاف البرامج التي تقدمها فبعضها كليات متخصصة لإعداد المعلمين وبعضها الأخر متعدد التخصص.

فالتعليم العالي يجمع هذه الصفات الثلاث التي تضمن تكوينا عاليا للطالب بعد إتمامه لدراسته بالمرحلة الثانوية فهي مرحلة من مراحل التعليم المتخصص الأكاديمي الذي يستهدف الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمجتمع، لذا نجد أن مهمة المعهد هي توفير الفنيين والمهنيين الذين تحتاج إليهم الدولة في شتى المجالات، ولا تستطيع الجامعات أن توفرهم بحيث تكون المعاهد أكثر انسجاما وقربا إلى سوق العمل، فالشخص الأكثر تعليما يكون عمله في أداء مهنة معينة أفضل مقارنة بمن هو اقل تعليما، وإن التحول في الطلب المهني لقوة العمل يبين المهن التي تتطلب تعليما اقل إلى تلك التي تتطلب تعليما أكثر، وهنا نستطيع القول أن النوع الأول(الفنيين و المهنيين) تضمنه المعاهد، والنوع الثاني(الباحث)، تضمنه الجامعة التي تكون الفرد لمدة أطول وتحصيل علمي أكثر وكلاهما من مؤسسات التعليم العالي.

وفي الأخير يمكننا القول أن التعليم العالي يتميز أيضا بكونه يضمن تكوين متخصص في مجال معين وهذا عكس باقي المراحل من التعليم التي لا توفر تكوينا متخصصا وهذا ما يجعل الدول في العصر الحالي تهتم أكثر بالتعليم العالي الذي يرتبط بالعديد من المؤسسات الأخرى وله تأثير كبير في المجتمع، ومرتبط بسوق العمل بتوفير التكوين المتخصص الذي يجعل مؤسسات التعليم العالي تستجيب لاحتياجات المجتمع ومختلف المؤسسات والقطاعات الأخرى.[1]

ثانيا: مستقبل التعليم العالي والتحديات الاقتصادية.

يشير تقرير التنمية الصادر من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للعام 2004، إلى توقع تزايد الإنتاج العالمي من السلع و الخدمات في المستقبل مع تزايد التفاوت في الدخول القومية ونصيب الفرد منها، ومن ناحية أخرى هناك توقع بتغير نمط

[1] محمد السعيد بن غنيمة، مرجع سابق، ص 17، 18.

العمالة في المستقبل وذلك من خلال التركيز أكثر على أعمال الخدمات والتطوير والبحث لتصل لحوالي 80% من إجمالي العمالة في مجتمع المعلومات، وخاصة بعد توفر الأجهزة الالكترونية التي تقوم بكثير من الأعمال والوظائف التي كانت حكرا على الإنسان، مما يعني تزايد احتمالات البطالة واقتصار العمل على الإنسان المتعدد المهارات نتيجة للتغيرات الاقتصادية المتوقعة، يظهر اتجاه بتوسيع الفرص المتاحة في التعليم العالي لتحقيق أهداف اقتصادية، وقد تظهر أيضا مطالب اجتماعية جديدة على التعليم العالي ارتباطا بارتفاع الدخل أو تزايد وقت الفراغ نتيجة للتقاعد أو البطالة أو الرغبة في إعادة التدريب نتيجة لتغير المهن، ومع ذلك فقد تنشأ ضغوط جديدة على التعليم العالي نتيجة لقصور الميزانيات القومية ومشكلات الدخل القومي.

وتفرض التحديات الاقتصادية على التعليم العالي على التعليم العالي مطالب عديدة منها إعداد خريجين لديهم مهارات جديدة، ويتمتعون بصفات لا تجعلهم فقط مجرد باحثين عن الوظائف ولكنهم قادرين على إيجاد وظائف في سوق العمل التي تتغير باستمرار، وبالتالي سوف تكون هناك حاجة إلى برامج تتصف بالتنوع والمرونة بما يتناسب مع التطورات المحتملة في عالم العمل، فضلا عن تطوير البرامج التربوية والبحثية.[1]

المبحث الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

المطلب الأول: مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

يمكن تقسيم المراحل التي مر بها التعليم العالي في الجزائر إلى أربعة مراحل أساسية كالتالي:

أ. المرحلة الأولى: 1962-1969:

كانت هناك كلية واحدة تم إنشاؤها في الجزائر العاصمة حتى سنة 1962، أين تم من خلالها تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية حيث افتتحت جامعة وهران سنة 1962، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر العاصمة، وقد كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي والتعريب الجزئي، أما النظام البيداغوجي فكان موروثا عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات، والكليات مقسمة إلى عدد من الأقسام وكان النظام البيداغوجي مطابقا للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحله كالتالي:

- مرحلة الليسانس.

-شهادة الدراسات المعمقة.

[1] عماد الدين محمد الحسن أحمد، التنمية البشرية ومخرجات التعليم العالي بالسودان، بحوث وأوراق عمل مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2012، ص 411.

-شهادة الدكتوراه الدرجة الثالثة.

-شهادة دكتوراه دولة.[1]

ب. المرحلة الثانية: 1970-1979:

تبدأ هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 وتمثل هذا الإصلاح في تعويض الكليات بمعاهد مستقلة تضم أقسام متجانسة، واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما أجريت التعديلات التالية على السنوات الدراسية:

- مرحلة الليسانس: ويطلق عليها أيضا مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.
- مرحلة الماجستير: وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى وتدوم سنتين على الأقل، وتنقسم إلى فترتين، الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة.
- مرحلة دكتوراه علوم: ويطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

كما أضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية، كما عرفت هذه المرحلة فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي.[2]

ج. المرحلة الثالثة 1998-2003:

وتميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلي والإصلاح الجزئي، واهم الإجراءات التي عرفتها هذه المرحلة ما يلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
- إنشاء ستة مراكز جامعة في كل من: ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة.
- إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات.

[1] اركة محمد الزين، مسعودي عبد الكريم، تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، ديسمبر 2015، ص12.

[2] نوي طه حسين، غربي يسين سي لخضر، سرار خيرة، سياسات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة آفاق للعلوم، العدد الحادي عشر، جامعة الجلفة، مارس 2018، ص355-356.

وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العلي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 14 معهدا وطنيا للتعليم العالي و12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.[1]

د. المرحلة الرابعة: وتبدأ من سنة 2004 (نظام LMD):

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين، حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلة تعليمية من ثلاثة أطوار هي: الليسانس، الماستر والدكتوراه، الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار وللشهادات المتوجه لها، على الصعيدين الوطني والدولي، ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات:

- الليسانس: يشتمل على ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين أولاهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات وثاني مرحلة تكوين متخصص.
- الماستر: ويشتمل على أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهمتين مهنية وبحثية.
- الدكتوراه: يضمن هذا الطور تكوينا تبلغ مدته ست سداسيات ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.[2]

نظام (ل،م،د) الذي وجد حيزه للتطبيق بالجامعة الجزائرية الموسم الجامعي (2004-2005)، ليتم اعتماده بأغلب الجامعات الجزائرية الموسم الجامعي (2005-2006)، ويهدف نظام (ا،م،د) إلى إخراج الجامعة الجزائرية من الأزمة التي تمر بها، وتطوير التعليم العالي وجعله يستجيب للمقاييس العالمية شأنه في ذلك شأن الإصلاحات السابقة، ولئن شكل هذا الهدف نقطة التقاء بينه وبين الإصلاحات السابقة، فان هذا لا ينفي وجود فوارق بينهما تبدي في أن نظام (ل،م،د) يعطي وضوحا بالنسبة لمنح الشهادات الخاصة بكل مؤسسة أو كلية تتبنى مستويات وتسميات عالمية للشهادة، والتي تسمح بتسمية وتحويل الشهادات الممنوحة من طرف المؤسسات الجامعية وتسهيل التنقل للطلاب، هذا فضلا عن كونه نظام يتسم بالمرونة واللين على العكس مما سبق من إصلاحات كونه نظام سنوي يسمح للطالب بتطبيق اكبر لشهادته وكذا يسمح له بالزيادة في عمله الشخصي، كما أن الطالب مخير في اختيار مسار شهادته على عكس الإصلاحات السابقة.[3]

---

[1] نوال نمور، كفاءة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012/2011، ص117.

[2] نوي طه حسين، غربي يسين سي لخضر، سرار خيرة، مرجع سابق، ص 357.

[3] بختي زهية، بن العربي امحمد، تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017، ص166.

المطلب الثاني: مبادئ التعليم العالي في الجزائر

ترتكز سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربع مبادئ أساسية نوجزها فيما يلي:

أولا: ديمقراطية التعليم العالي:

طبعت الديمقراطية الالتحاق بالمنظومة التربوية عامة والتعليم الجامعي خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث ترمز هذه الأخيرة إلى أكثر من خيار سياسي، وذلك من اجل تحقيق ما يلي:

- إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين انهوا بنجاح دراستهم الثانوية.
- ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا، ليتم بواسطتها نشر العلم والثقافة والتكنولوجيا في كل جهات الوطن.
- توفير الدعم والرعاية الاجتماعية والاقتصادية لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم الجامعي.

وقد سمح تجسيد مبدأ الديمقراطية في التعليم بارتفاع عدد الطلبة بشكل كبير، فبعد أن كانت نسبة الالتحاق الجزائريين بالجامعة سنة 1954 اقل من 7 على (100000) نسمة، ارتفعت إلى قرابة (2000) طالب لكل (100000) نسمة في سنة 2002.

كما فتحت الديمقراطية التي شجعتها مجانية التعليم الجامعي والخدمات الجامعية، المجال للشباب المنتمين إلى كافة الشرائح الاجتماعية ومناطق البلاد كلها بما فيهم العنصر النسوي من الاستفادة من التعليم العالي.[1]

ثانيا: جزأرة الهياكل والمناهج والإطارات:

تعد مسألة جزأرة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم الانشغالات التي أولتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال، وتحمل عملية الجزأرة في طياتها ما يأتي:

- جزأرة نظام التعليم، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.
- الجزأرة الدائمة لسلك الإطارات.
- ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية.

[1] ذهبية الجوزي، الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2013/2012، ص31.

ولقد تم جزأرة هيئة التدريس في وقت مبكر نسبيا، إذا كان عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970 يمثلون 54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهيئة التدريس تقريبا جزائرية كلها.[1]

ثالثا: التعريب:

اللغة العربية هي إحدى مكونات الهوية الوطنية، والتعريب يعني إحلالها محل أي لغة أجنبية سواء في العملية التعليمية أو في عملية البحث العلمي، وهو أمر اعتمد في الجزائر على المبادئ التالية:

- اللغة العربية هي لغتنا، ولغة ثقافتنا، وإحدى مكونات الهوية الجزائرية وبالتالي ينبغي أيضا أن تكون اللغة المتعامل بها في جميع الأنشطة بالجزائر.
- عملت الجزائر على توحيد التعريب في جميع المستويات التعليمية (المدرسة الأساسية، التعليم الثانوي، التعليم العالي، التكوين المهني).
- اللغة العربية هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت الجزائر بعد الاستقلال من خلال إصلاح التعليم العالي على وضع التعريب محل اهتمامها، وأدت المجهودات التي بذلتها إلى تعريب كامل فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية بدون ازدواجية منذ بداية الموسم الدراسي 1980-1981، وبهذا أصبح التعريب واقعا ملموسا في هذه الفروع، ولكن بقيت اللغة العربية غائبة في جميع المؤسسات والمعاهد ذات الطابع التكنولوجي.[2]

رابعا: التوجه العلمي والتقني:

تخريج أكبر عدد ممكن من الإطارات الكفؤة في أقصر مدة ممكنة بواسطة عدد من الإجراءات التنظيمية والبيداغوجية التي تؤدي إلى الحد من الإخفاق والتسرب والعمل على تدعيم وتوسيع التعليم العلمي والتقني.

وقد تنبهت الوزارة المعنية إلى هذه الوضعية، فأشارت إلى الخطورة التي يشكلها في التوازن بين الاختصاصات وعدم تطابقها مع حاجات البلاد الراهنة والمستقبلية وانعدام التوجيه والاعتماد على الإجراءات الإدارية لمواجهة المشاكل بعد أن تستفحل وعدم الإسراع بوضع نظام للتوجيه على مستوى الوزارة ومؤسساتها التعليمية.[3]

---

[1] صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014/2013، ص183.

[2] أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012، ص90.

[3] نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2012/2011، ص115.

المطلب الثالث: المؤشرات الكمية للتعليم العالي في الجزائر والتحديات التي تواجهه

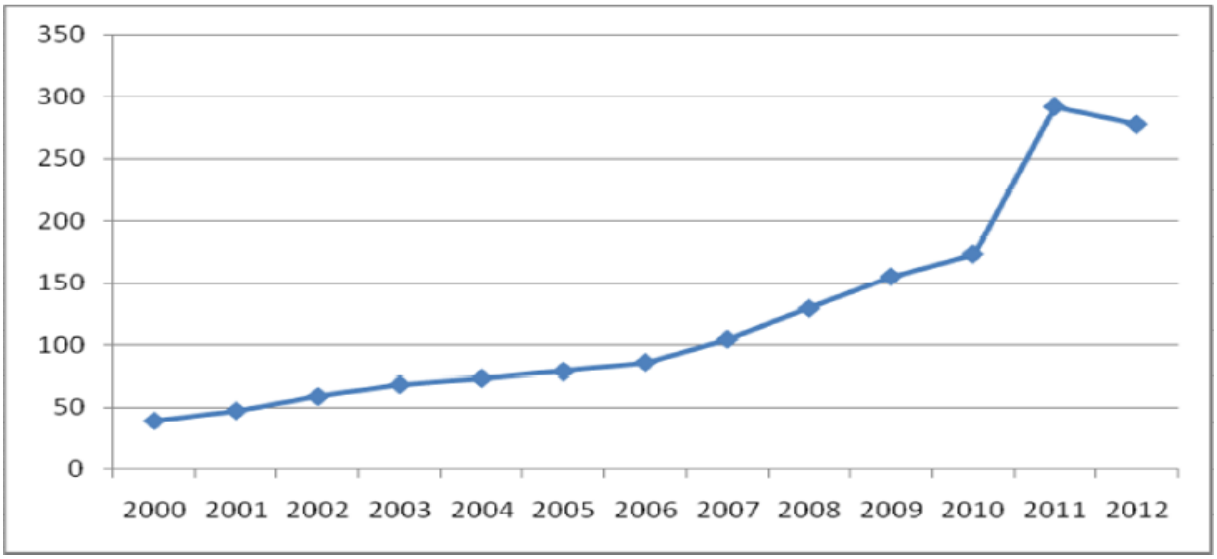
أولا: بعض المؤشرات الكمية للتعليم العالي في الجزائر

سنحاول ذكر أهم المؤشرات الكمية للتعليم العالي في الجزائر من خلال النقاط التالية:

أ. ميزانية التعليم العالي في الجزائر:

إن تطوير التعليم العالي يحتاج إلى مجموعة من الموارد المادية والمالية، إن السياسة المنتهجة في وضع جامعة أو مركز جامعي في كل ولاية يتطلب سيولة مالية كبيرة لذا سوف نتطرق إلى ميزانية التعليم العالي في الجزائر لنتعرف على حجم المبالغ المخصصة لهذا المشروع والشكل التالي يوضح تزايد ميزانية التعليم العالي في الجزائر.

الشكل رقم(02-04): منحنى بياني لميزانية التعليم العالي في الجزائر **الوحدة: مليار دج**



المصدر: بن ونيسة ليلى، بعبو جيلالي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015، ص113.

نلاحظ أن المبالغ المخصصة للتعليم العالي في تزايد مستمر خاصة بعد سنة 1999م لأنه قبل هذه السنوات كانت الجزائر تعيش عشرية سوداء لهذا كانت الميزانية منخفضة مقارنة ما بعد سنة 1999م، ازدادت الإمكانيات المادية من اجل النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي، فارتاح الكثير لهذه السياسة الجديدة المدعمة للتعليم العالي والبحث العلمي، والتي نجم عنها توفر إمكانات مالية كبيرة تحت تصرفهم تفوق في بعض الأحيان قدرة امتصاصها ونظرا لحداثة هذه التجربة فإنه من الصعب علينا الحكم عليها الآن.[1]

[1] بن ونيسة ليلى، بعبو جيلا لي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015، ص113.

ب. تطور عدد الطلبة الجامعيين:

يبلغ إجمالي عدد الطلبة الذين تم إحصاؤهم سنة 1961 في مؤسسة التعليم العالي 1317 طالبا مسجلا في جامعة الجزائر وملحقاتها في كل من وهران وقسنطينة، ولقد زاد العدد عن الضعف أثناء الدخول الجامعي 1963/1962 وتضاعف ب 9.5 مرة بعد ذلك بأقل من 10 سنوات، وبلغ عدد الطلبة المسجلين عند الدخول الجامعي 2012/2011 ب: 1200000 طالب، فبين سنتي 1962 و2012 تضاعف عدد الطلبة بحوالي ألف مرة ويتوزع هذا التعداد على العديد من المواقع الجامعية الموجودة في 48 ولاية.[1]

والجدول الموالي يوضح التطور الحاصل في عدد الطلبة:

الجدول رقم (02-01): تطور عدد الطلبة المسجلين والحاصلين على الشهادات الجامعية من 1999 إلى 2012

السنوات	المسجلون في التدرج	المسجلون لما بعد التدرج	المجموع	حاملي الشهادات
1999/2000	407995	20846	428841	/
2000/2001	466084	22533	488617	65192
2001/2002	543869	26060	569929	72737
2002/2003	589993	26279	616272	77972
2003/2004	622980	30221	653201	91828
2004/2005	721833	33630	755463	707515
2005/2006	743054	37787	780841	/
2006/2007	820664	43458	864122	121905
2007/2008	952067	48764	1098956	146889
2008/2009	1048899	54924	1103823	150014
2009/2010	1034313	58945	1093258	199767
2010/2011	1077945	60617	1138562	246743
2011/2012	1090592	64212	1154804	/

المصدر:قديد ياقوت، بوقناديل محمد، تحليل نفقات تسيير قطاع التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص76.

ج. تعداد هيئة التدريس:

إن قراءة التطور الكمي والنوعي لهيئة التدريس في الجامعات الجزائرية وفقا لرتبهم، يلاحظ الاستقطاب الضعيف للرتب العليا، إذ يوجد 5346 أستاذ التعليم العالي و12310 أستاذ محاضر مقابل 35663 أستاذ مساعد و303 معيد، ويرجع هذا الاختلال لهجرة الكثير من الرتب العليا في الجزائر للخارج خصوصا في سنوات التسعينات نتيجة الأزمة

[1] قديد ياقوت، بوقناديل محمد، تحليل نفقات تسيير قطاع التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص76.

الاقتصادية والأمنية التي مرت بها، بالإضافة إلى تدني الاهتمام بالإطارات العلمية من ناحية المستوى المعيشي وعدم توفر بيئة التدريس والبحث المناسبة، أو انتقالهم إلى قطاعات أخرى لظروف مالية بحتة.

كما نلاحظ أيضا الزيادة السريعة في تعداد الأساتذة المساعدين بسبب وتيرة التوظيف الكبيرة لهذه الفئة، وسهولة الانتقال والترقية من رتبة أستاذ مساعد إلى رتبة أستاذ مكلف بالدروس، وهذا ما جعل هاتين الفئتين تشكلان لوحدهما في سنة 2015 حوالي 66.51% من الهيئة التدريسية الجامعية في الجزائر. أما رتبة معيد فنلاحظ تراجع هذه الفئة لتخلي الدولة عن هذا التصنيف تدريجيا، ووقف التوظيف لهذه الفئة (تمثل 0.56%فقط)، وذلك بعد صدور قانون الأستاذ الباحث سنة 2008.[1]

الجدول رقم (02-02): تطور عدد الأساتذة الدائمين حسب الرتب

السنة	عدد هيئة التدريس	الرتب							
		أستاذ التعليم العالي		أستاذ محاضر		أستاذ مساعد ومكلف بالدروس		معيد	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1963/1962	298	66	22.15	13	4.36	74	24.83	145	48.66
1971/1970	697	54	7.74	119	17.07	96	13.77	428	61.42
1975/1974	4041	180	4.45	333	8.24	708	17.52	2820	69.79
1981/1980	7058	349	4.94	616	8.72	2866	40.6	3227	45.74
1985/1984	10560	491	4.65	703	6.65	4924	46.62	4442	42.08
1991/1990	15171	636	4.19	907	5.97	9309	61.36	4319	28.48
1995/1994	14593	658	4.50	742	5.08	10426	71.44	2767	18.98
2001/2000	17780	1126	6.33	1582	8.89	13144	73.19	1928	11.59
2007/2006	29062	2192	7.54	3013	10.33	23034	79.25	823	2.88
2011/2010	40140	3186	7.93	7652	19.06	28782	71.7	520	1.31
2012/2011	44448	3660	8.23	8373	18.84	31990	71.97	425	0.96
2013/2012	48398	4396	9.08	9087	18.77	34479	71.24	436	0.91
2014/2013	51299	4979	9.70	10536	20.54	35412	69.03	372	0.73
2015/2014	53622	5346	9.97	12310	22.96	35663	66.51	303	0.56

المصدر: زموري كمال، مرداوي كمال، منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن واستراتيجيات التطوير، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017، ص633.

ثانيا: التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر:

يعاني التعليم العالي بالجزائر من جملة من المشاكل تشكل بعض التحديات التي لازالت تكبح نجاح الجامعة ومادامت جاثمة على رأس الجامعة فلا يمكننا أن ننتظر منها الإسهام في المعرفة البشرية وريادة المجتمع بالمستوى المطلوب وتبقى

[1] زموري كمال، مرداوي كمال، منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن واستراتيجيات التطوير، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017، ص634.

الجامعة على هذا الحال تراوح مكانتها كمؤسسة تخرج عدد من حملة الشهادات دون المستوى المطلوب ومؤسسة لحضانة فئة من الشباب انهو تعليمهم الثانوي ولم يؤهلهم لسوق العمل الشحيحة الفرص.[1]

ويمكن أن نوجز ذلك في النقاط التالية:

- يشهد التعليم العالي بالجزائر ضغوطات شديدة، بالنظر إلى ارتفاع عدد السكان والطلب الاجتماعي المتزايد على هذا المستوى من التعليم، ويؤدي ذلك إلى لجوء الدولة والمؤسسات إلى زيادة عدد الطلبة الملتحقين من توفر الموارد المالية المناسبة للطلب المتزايد على التعليم العالي.[2]
- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة وتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة وذلك بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل احتضان الأعداد الهائلة للطلبة.
- قلة التأطير النوعي في البحث العلمي، حيث يقدر عدد الأساتذة المأطرين للطلبة ب: 25229 أستاذا دائما اغلبهم برتبة مساعد كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي (بروفسور) على أبواب التقاعد.
- مقاومة بعض الأساتذة للتطور ونمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع والابتكار الفردي وان وجد هذا فانه يبقى محاولات فردية وليست تعليمية. بالإضافة إلى مقاومة الطلبة للتكوين المهني اعتقادا منهم انه اقل قيمة من التكوين الأكاديمي، وهو ما يخلق اختلالا في التوجيه نحو التخصصات.
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم الأمر الذي أثقل كاهل الدولة، إضافة إلى تغير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق.[3]

وفي ظل التغيرات التي تعرفها الجامعة الجزائرية، فهي تواجه تحديات عديدة بدءا بعدم التحكم في التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها، وعدم التمكن من التنسيق بين مردودها الكمي والكيفي، مما انعكس على سوق العمل، حيث أصبحت الفئة الجامعية معرضة لظاهرة البطالة أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى عدم مراعاة احتياجات النسق الخارجي عنها فيما يتعلق بالطلب الاجتماعي وطبيعة التخصصات الأكاديمية المدرسة فيها. فتصبح قيمة الشهادة الجامعية على المحك، من حيث مصداقيتها وفعاليتها في الحياة العملية.[4]

[1] صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، 2016/2015، ص255.

[2] باركة محمد الزين، عبد الكريم مسعودي، مرجع سابق، ص16.

[3] عمر بلخير، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر (دراسة تحليلية)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري، ص8-9.

[4] أمينة مساك، فاطمة تابتوكية، الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات اعتمادها في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 15، جانفي 2017، ص43.

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأداء الإداري و أهم أبعاده، التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية فيها كونها تعكس المدى التي توصلت إليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الأبعاد في: بعد أداء الأفراد، بعد أداء الوحدات التنظيمية، وبعد أداء المؤسسة ككل في إطار البيئة المحيطة بها. وتعتبر مؤسسات التعليم العالي إحدى المؤسسات الساعية لتحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري، كون هدفها هو نشر وتوزيع العلم والمعرفة، وهو ما يتطلب تقديم خدمات ذات جودة عالية، وكذلك كون مهامها ترتبط ارتباطا وثيقا بجوانب الحياة الأخرى وتنعكس عليها هذا من جهة، وكونها تتعامل مع طبقة الأساتذة والطلبة من جهة أخرى.

ومن خلال هذا الفصل أيضا ألقينا لمحة عن واقع التعليم العالي في الجزائر، ولاحظنا أن التعليم العالي في الجزائر يعاني من العديد من المشاكل والتحديات التي تتطلب دراسة جدية ومتمعنة في هذا الواقع و إيجاد الحلول اللازمة له، وكذا العمل على إحداث تغيير جذري للسياسات والبرامج المعمول بها بغية الرفع من مستوى أدائها وجعلها على الأقل ضمن تصنيفات بعض العربية.

الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاساتها على الأداء الإداري بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء الإداري وكذا التعليم العالي وواقعه في الجزائر، وبغية التوصل إلى النتائج المرجوة قمنا بإسقاط هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية كونها تعتبر جزء من منظومة التعليم العالي بالجزائر، وذلك لمعرفة مدى تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الجزائرية وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، وكذا معرفة الانعكاس الذي يخلفه تطبيق هذا المدخل على الأداء الإداري، و سيتم تقسيم هذا الفصل وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: معلومات حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير واحدة من الكليات الهامة بجامعة المدية، والتي تعمل تقديم خدمات بمستويات أداء عالية والعمل على تحسين وتطوير هذا الأداء بما يتلاءم واحتياجات الكلية و أهدافها العامة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى إلقاء لمحة عامة عن الكلية وبعض إحصائياتها الهامة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الكلية وهيكلها التنظيمي.

أولا: نبذة تاريخية عن كلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 04 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي انشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 02-198 المؤرخ في:25جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية. وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية. وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

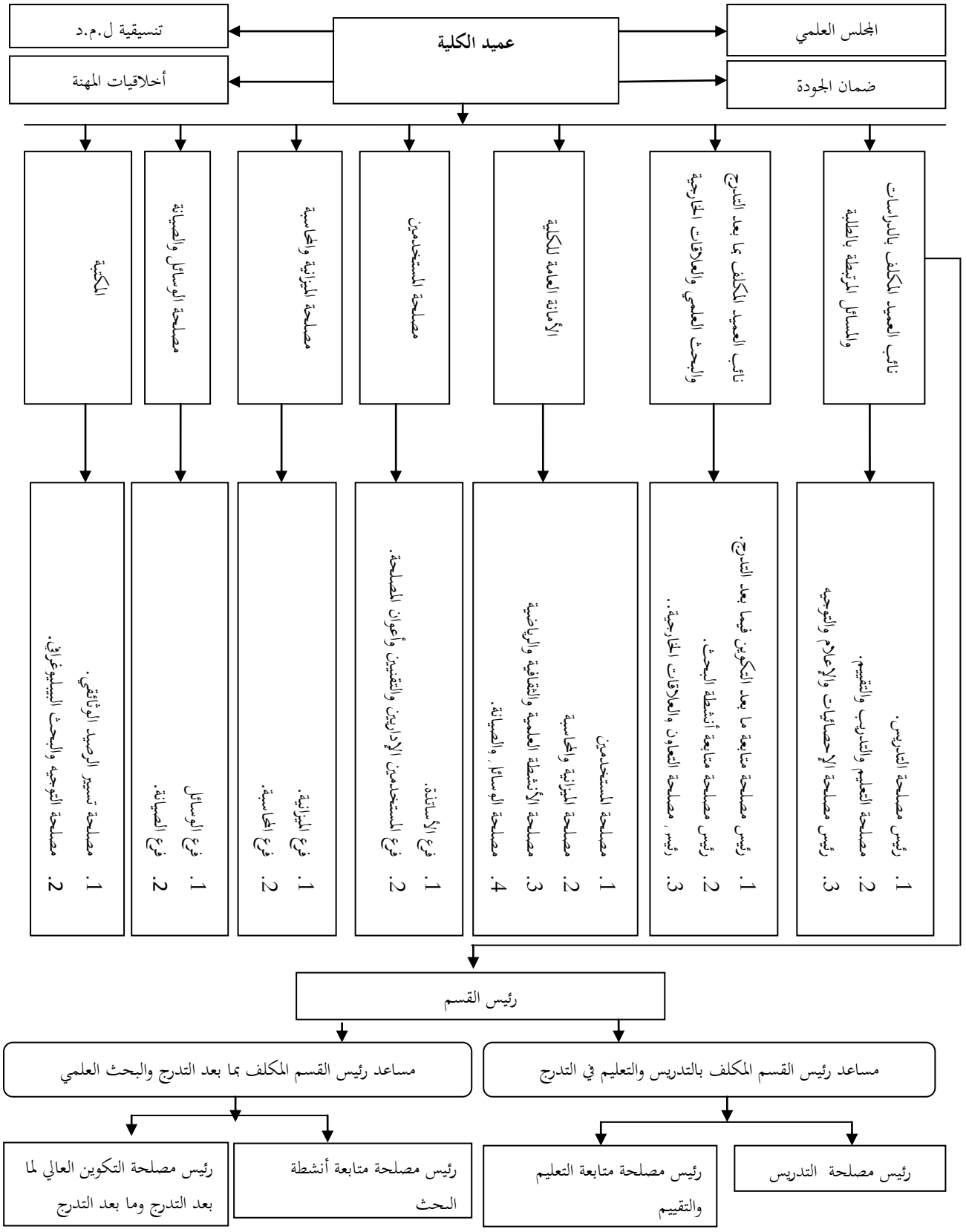
فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى الإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تنقضي أخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام" ل. م. د". والذي جري تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تأريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي.

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها فبإمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المأطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.[1]

[1] الموقع لرسمي لجامعة يحي فارس المدية، www.unv-medea.dz

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للكلية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات من الكلية.

المطلب الثاني: تخصصات الكلية وبعض الإحصائيات المتعلقة بها

أولا: تخصصات الكلية:

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى الإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير ونظام" ل. م. د".

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها فبإمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المأطيرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى إدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.

1-التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتان بالجذع المشترك وسنتان بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

1-1-جذع مشترك علوم التسيير: تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية1998-1999وهي تظم تخصصين هما: تخصص العلوم المالية وتخصص: إدارة الأعمال.

1-2-جذع المشترك علوم تجارية: تم فتح هذه الشعبة مع اعتماد المعهد قانونا خلال السنة الجامعية2000-2001وهي كذلك تظم تخصصين تم فتهما بناء علي رغبة الطلبة هما: التسويق والمحاسبة. وكذا تخصص مالية بداية من السنة الجامعية 2009-2010.

1-3-جذع مشترك علوم اقتصادية: حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة ويوجد حاليا تخصص واحد بهذه الشعبة هو تخصص: نقود مالية وبنوك.

2-**التكوين قصير المدى:** يتوافر بالمعهد ومنذ وضع اللبنات الأولى للسعي لتوسيع تخصصات معهد الالكتروتقني إلى شعب أخرى أي مع بداية السنة الجامعية1998 - 1999تخصص: إعلام آلي للتسيير مدى قصير وقد تخرجت منه العديد من الدفعات ويستفيد ما نسبته10%من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص: إدارة الأعمال.

3-**نظام "ل م د "**: يشرع المعهد بداية من السنة الجامعية 2008-2009 في تطبيق نظام "ل.م.د" في تخصصين الأول أكاديمي بعنوان: المالية والمحاسبة والثاني مهني بعنوان: مقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي:

أ-الإدارة وتسيير المؤسسة ... أكاديمي.

ب-الإدارة الإقليمية والحضرية ... أكاديمي.

ج-تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية ... مهني.

4-الدراسات العليا: بادرت إدارة المعهد مع بداية السنة الجامعية2006-2007إلى فتح الدراسات العليا بالمعهد في تخصصين الأول بعنوان: المالية والمحاسبة والثاني بعنوان :إدارة الإعمال والتسويق غير انه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة وقد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009على فرع إدارة الأعمال والتسويق وتم إدراج تخصصات جديدة مع السنة الجامعية 2009-2010.

5-التأطير: سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا بأكثر من90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس. ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وان كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

وتقدم الإدارة الكلية كل التسهيلات لتوظيف حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه في التخصصات ذات الأولوية كالرياضيات والإعلام والإنجليزية.

6-**الهياكل**: يتوافر بجامعة المدية وبالكلية على وجه التحديد قاعات ومدرجات في غاية الجودة وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات ومع بداية السنة الجامعية2005/04استفاد المركز الجامعي ومعهد علوم التسيير سابقا على وجه التحديد من الانتقال إلى المجمع المسرحي سابقا والذي يتوفر على3000 منصب بيداغوجي به قاعة للمحاضرات تتسع لما يقارب 1000 مقعد .

7-المكتبة: يستفيد طلبة الكلية من خدمات المكتبة المركزية ومكتبة الكلية التي تحتوي على أحدث الكتب ويتم البحث الببليوغرافي بها باستعمال أجهزة الإعلام الآلي. أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الإنترنت من خلال توافر أزيد من 70 جهاز حاسوب مخصص لذلك.[1]

ويمكن إدراج تخصصات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير حسب نظام "ل.م.د" كما في الشكل التالي:

[1] الموقع لرسمي لجامعة يحي فارس المدية، www.unv-medea.dz

جدول رقم(03-01): يبين تخصصات الكلية حسب نظام " ل.م.د ".

ميدان كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير حسب نظام " ل.م.د"			
فروع ليسانس			
العلوم الاقتصادية	علوم التسيير	العلوم التجارية	العلوم المالية والمحاسبة
اقتصاد كمي	تسيير عمومي	تسويق	مالية البنوك والتأمينات
اقتصاد نقدي وبنكي	إدارة أعمال		محاسبة ومالية
	إدارة مالية		
تخصصات الماستر			
مالية وبنوك	مالية وإدارة المخاطر	محاسبة	مالية المؤسسة
إحصاء واقتصاد تطبيقي	إدارة وتسيير المؤسسة	تسويق الخدمات	مالية وبنوك
اقتصاد كمي	إدارة أعمال عمومية	علوم مالية	
اقتصاد نقدي وبنكي	إدارة أعمال		
	إدارة مالية		
	تسيير عمومي		
تخصصات الدكتوراه			
مالية وبنوك	علوم مالية	إدارة أعمال	
إحصاء واقتصاد تطبيقي			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الموقع الرسمي للجامعة **www.unv-medea.dz**

من الجدول رقم (01) يتضح لنا أن الكلية توفر وتعرض العديد من التخصصات، موزعة حسب الفروع الأربعة المتوفرة بها، توافقا مع رغبات الطلبة واختياراتهم وذلك في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه).

ثانيا: إحصائيات حول الكلية.

سنتطرق لأهم الإحصائيات المتعلقة بعدد الأساتذة ورتبهم، والموظفين الإداريين حسب الرتب والمناصب وكذا أعدادهم للسنة الجامعية الحالية، وكذلك تطور عدد الطلبة بالكلية لفترة زمنية محددة مع عدد الشهادات الممنوحة للطلبة في الطورين الليسانس والماستر.

1-إحصائيات الأساتذة في الكلية حسب الأصناف للسنة الحالية 2018/2017:

سيتم التطرق لعدد الأساتذة العاملين بالكلية، وذلك حسب الرتب كما يوضح الشكل التالي:

جدول رقم(03-02): يبين رتب الأساتذة وأعدادهم بالكلية.

رتبة الأساتذة	العدد
رتبة أستاذ	13
أستاذ محاضر صنف " أ "	28
أستاذ محاضر صنف " ب"	39
أستاذ مساعد صنف " أ "	39
أستاذ مساعد صنف " ب "	06
المجموع	125

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على المعطيات المقدمة من الكلية.

من الجدول رقم(02) يتبين أن الكلية تحتوي على عدد من الأساتذة وبأصناف مختلفة، حيث نجد أن الحصة الكبيرة لعدد الأساتذة كان للأساتذة برتبة أستاذ محاضر صنف "ب" وأستاذ مساعد صنف "أ" الذي بلغ عددهم 78 أستاذا موزعين بالتساوي، يليه عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر صنف "أ" بعدد 28 أستاذا، ثم رتبة أستاذ (بروفيسور) بعدد 13 أستاذا، وأخيرا رتبة أستاذ مساعد صنف "ب" بعدد 06 أساتذة.

2-إحصائيات الإداريين بالكلية للسنة الحالية 2018/2017 :

جدول رقم(03-03): يبين رتب الإداريين بالكلية وأعدادهم.

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	01
متصرف محلل	02
متصرف	04
مساعد مهندس مستوى "02"	01
مساعد مهندس مستوى "01"	02
ملحق المخابر الجامعية	01
محاسب إداري رئيسي	01
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
تقني في الإعلام الآلي	01
كاتب مديرية رئيسي	02
كاتب	01
عون إدارة	02

عون حفظ البيانات	06
معاون تقني في الإعلام الآلي	02
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى"1"	03
مساعد المكتبات الجامعية	05
عون تقني للمكتبات الجامعية	01
المجموع	37

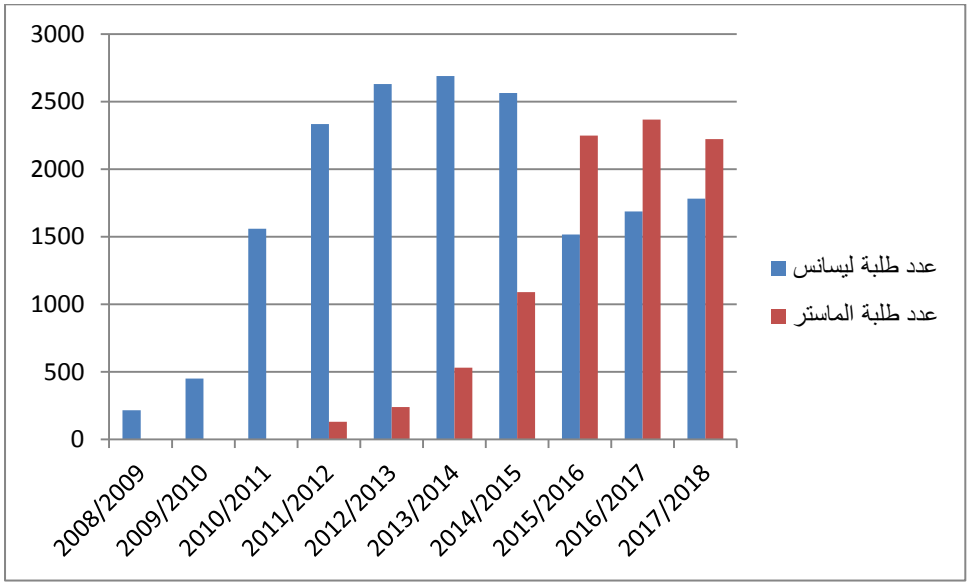
المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على المعطيات المقدمة من الكلية.

من الجدول رقم (03) نجد أن الكلية تحوي على عدد من الإداريين بمختلف الرتب والمستويات، وذلك بغية إنجاز المهام والأعمال المختلفة وتغطيتها، وذلك عن طريق توفير مجموعة من الموظفين ذوي كفاءات وبتخصصات موافقة لاحتياجات الكلية.

3-إحصائيات حول طلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

1.تطور عدد الطلبة بالكلية:

الشكل رقم (03-02): **تطور عدد طلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.**



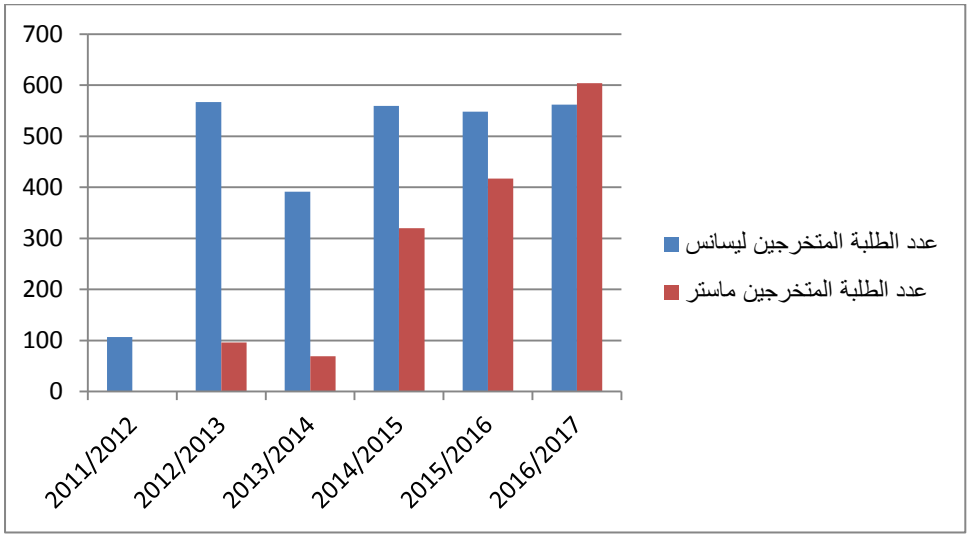
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات من الكلية.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تطور عدد الطلبة بالكلية وذلك من السنة الجامعية 2009/2008 إلى غاية السنة الجامعية 2018/2017، حيث نرى أنه في السنتين الجامعيتين 2009/2008 و 2010/2009 كان هنالك عدد قليل من طلبة الليسانس وغياب تام لطلبة الماستر، حيث بلغ عدد طلبة الليسانس 217و450 طالب على التوالي، وغياب تام لطلبة الماستر وذلك راجع لحداثة نشأة الكلية، في حين نلاحظ انه في السنوات الجامعية 2012/2011 إلى

غاية 2018/2017 تزايد عدد طلبة الماستر مقارنة بعدد طلبة ليسانس، حيث بلغ متوسط عدد طلبة الليسانس لهذه الفترة 2171طالب ليسانس و1260طالب ماستر.

2.تطور عدد المتخرجين بالكلية:

الشكل رقم (03-03): تطور عدد المتخرجين(ليسانس، ماستر) بالكلية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات من الكلية.

من خلال الشكل أعلاه والذي يمثل تطور عدد الطلبة المتخرجين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك للسنوات الجامعية 2012/2011-2017/2016، نلاحظ انه في السنة الجامعية 2012/2011 قد تحصل حوالي 100 طالب على شهادة ليسانس، في حين نلاحظ انه في السنوات الأخرى المتبقية قد تحصل العديد من الطلبة على شهادة ليسانس وشهادة الماستر، حيث بلغ متوسط عدد الشهادات الممنوحة لكلا الطورين 525 شهادة ليسانس و 301 شهادة ماستر.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من خلال دراسة الحالة الساعية لتحديد المنهج المناسب للموضوع، وكذا تحديد عينة ومجتمع الدراسة الملائمين، وكذلك الأداة المناسبة لجمع البيانات و من ثم التأكد من صحة البيانات واستخلاص النتائج منها عن طريق أداة إحصائية مناسبة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفرع الأول: تحليل أداة الدراسة

قمنا ببناء استمارة الاستبيان اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة، ومن خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، تم بناء الاستبيان في صورته النهائية، بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون

على العبارات، حيث قاموا بإبداء أرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبيان ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من محاور الاستبيان ومن خلال وضوح صياغتها اللغوية. حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق الجزء الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كلا من الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة. أما الجزءان الآخران فقد خصصا للمحاور الرئيسية للدراسة، وهما مقسمان إلى محورين:

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة، وقد قسم هذا المحور إلى محورين فرعيين هما:

- محور مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويشمل 08 عبارات.
- محور دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويشمل 07 عبارات.

المحور الثاني: يقيس هذا المحور انعكاسات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري، وقد قسم هذا المحور أيضا إلى محورين فرعيين هما:

- محور نوعية الأداء وتبسيط العمل، ويشمل 07 عبارات.
- محور حجم الأداء وكفاءته ويشمل 08 عبارات.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل الخيارات التالية:" موافق بشدة"، "موافق"، " محايد"، " غير موافق"، "غير موافق بشدة"، وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها على النحو التالي: موافق بشدة" 1 درجة"، موافق "2 درجتان "، محايد" 3 درجات"، غير موافق 4 درجات"، غير موافق بشدة "5درجات".

الفرع الثاني: حدود الدراسة

أولا–الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017

ثانيا–الحدود المكانية وعينة الدراسة: بما أن موضوع الدراسة يسلط الضوء على انعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي، فقد اقتصرت الدراسة على عينة تحتوي على 40 فرد من مجتمع الدراسة المكون من الأساتذة والإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج spss، وجاءت كالتالي:

أولا: تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل البيانات الشخصية لمفردات العينة.

ثانيا: تم استعمال معامل الارتباط سبيرمان لدراسة ثبات الصدق الداخلي، وذلك لكل العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، ومعامل ارتباط بيرسون في مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثالثا: ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ، وذلك لكل محور من محاور الدراسة والثبات العام لمحاور الاستبيان.

رابعا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من اجل معرفة اتجاه الإجابات.

خامسا: لمعرفة الموافقة العامة على محاور الدراسة، تم حساب المتوسطات المرجحة.

سادسا: اختبار t لعينة واحدة لاختبار معنوية متوسط الإجابات لكل محور.

سابعا: اختبار t و f و DW للانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

الفرع الأول: البيانات الشخصية

أولا– الجنس:

الجدول رقم(03–04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	%62.5
انثى	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من الجدول ان أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور اذ يشكلون نسبة 62.5% من مجموع عينة الدراسة، وهذا لكون ان نسبة الموظفين الذكور (الأساتذة والإداريين) بالكلية اكبر من نسبة الإناث.

ثانيا–السن:

الجدول رقم(03–05): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
30–25	6	%15
40–31	23	%57.5
50–41	9	%22.5
اكبر من 50	2	%5
المجموع	40	%100

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن اغلب الموظفين (الأساتذة والإداريين) يتراوح سنهم ما بين 31 و40 سنة وذلك بنسبة 57.5%، تليها الفئة العمرية ما بين 41و50 سنة بنسبة 22.5% ،في حين نجد أن أصغر نسبة لأعمار العينة كانت من نصيب الموظفين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة تقدر ب5% حسب العينة التي قمنا بدراستها .

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم(03-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	1	%2.5
ليسانس	6	%15
ماستر	5	%12.5
ماجستير	3	%7.5
دكتوراه	24	%60
بروفيسور	1	%2.5
المجموع	40	%100

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن اغلب الموظفين (الأساتذة والإداريين) متحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 60%، وذلك راجع لعينة الدراسة التي اعتمدناها، يليه نسبة الموظفين المتحصلين على شهادة الليسانس المقدرة ب 15%، كما نلاحظ من الجدول ان اصغر نسبة تكرارية كانت من نصيب المتحصلين على شهادة بروفيسور وبكالوريا بنسبة 2.5%.

رابعا: سنوات الخدمة في القطاع

الجدول رقم(03-07): عدد سنوات الخدمة في القطاع لمفردات العينة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من 5سنوات	9	%22.5
من 5- 10 سنوات	20	%50
من 11-20 سنة	11	%27.5
أكثر من 20 سنة	0	%0
المجموع	40	%100

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن اكبر عدد لسنوات الخبرة في المؤسسة كانت ما بين 5 و10 سنوات بنسبة 50%، وهي تعتبر كعدد سنوات خبرة جيدة، في حين نجد أن عدد سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 11 و20 سنة بلغت نسبتها 27.5%، كما أننا لم نسجل سنوات خبرة للموظفين التي لم تتجاوز خبرتهم 20 سنة حسب العينة التي أخذناها.

الفرع الثاني: اختبارات الصلاحية

أولا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة:

الجدول رقم (03-08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الدراسة	معامل الثبات
تطبيق عملية الهندرة	**0.628**
الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة	**0.789**
نوعية الأداء وتبسيط العمل	**0.839**
حجم الأداء وكفاءته	**0.705**
الثبات العام لمحاور الاستبيان	**0.876**

المصدر: مخرجات spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت مرتفعة لكل محور، وتتراوح بين 0.628 و0.839، وكذلك كانت قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان 0.876، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهذا يدل أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ثانيا: ثبات الصدق الداخلي

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة كما توضحه الجداول التالي:

الجدول رقم(03-09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تطبيق الهندرة والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	0.375	0.017
2	0.643	0.000
3	0.482	0.002
4	0.712	0.000

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
5	0.510	0.001
6	-0.012	0.939
7	0.473	0.002
8	0.761	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 عدا العبارة رقم 6 فهي غير دالة إحصائيا.

المصدر: مخرجات spss

الجدول رقم(03-10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
9	0.640	0.000
10	0.740	0.000
11	0.877	0.000
12	0.792	0.000

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
13	0.826	0.000
14	0.413	0.008
15	0.345	0.031

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05.

المصدر: مخرجات spss

الجدول رقم(03-11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات نوعية الأداء وتبسيط العمل والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
16	0.789	0.000
17	0.747	0.000
18	0.762	0.000
19	0.357	0.024

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
20	0.627	0.000
21	0.561	0.000
22	0.831	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05.

المصدر: مخرجات spss

الجدول رقم(03-12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات حجم الأداء وكفاءته والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
23	0.518	0.001
24	0.278	0.082
25	0.523	0.001
26	0.287	0.073

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة sig
27	0.719	0.000
28	0.334	0.035
29	0.375	0.017
30	0.733	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 عدا العبارتين رقم 24 و26 فهما غير دالتين إحصائيا.

المصدر: مخرجات spss

يتضح من الجداول السابقة أن أغلبية قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، عدا العبارات رقم: 6، 24، 26 فهي غير دالة إحصائيا، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي تحقق صدق الاتساق الداخلي للأداة.

المطلب الثالث: التحليل الاستدلالي لنتائج الاستبيان

الفرع الأول: مدى تطبيق الهندرة واختبار تباين الفروقات

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات "إعادة هندسة العمليات الإدارية" و "الأداء الإداري" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(03-13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
(1-1.79)	موافق بشدة
(1.80-2.59)	موافق
(2.60-3.39)	محايد
(3.40-4.19)	غير موافق
(4.20-5)	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم(03-14): درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور مدى تطبيق الهندرة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	التكرار	2	26	6	6	0	2.40	0.810	موافق
	%	5	65	15	15	0			
2	التكرار	0	15	4	19	2	2.23	1.018	غير موافق
	%	0	37.5	10	47.5	5			
3	التكرار	0	20	6	13	1	2.45	0.966	موافق
	%	0	50	15	32.5	2.5			
4	التكرار	1	14	9	15	1	2.89	0.974	غير موافق
	%	2.5	35	22.5	37.5	2.5			
5	التكرار	4	29	4	3	0	2.15	0.700	موافق
	%	10	72.5	10	7.5	0			
6	التكرار	0	25	7	8	0	2.51	0.813	موافق
	%	0	62.5	17.5	20	0			
7	التكرار	4	27	2	7	0	2.25	0.883	موافق
	%	10	67.5	5	17.5	0			
8	التكرار	5	14	5	15	1	2.41	1.152	غير موافق
	%	12.5	35	12.5	37.5	2.5			
تطبيق الهندرة							2.406	0.426	موافق

المصدر: مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على العبارات التي تقيس مدى تطبيق الهندرة، حيث بلغ المتوسط المرجح 2.668 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (من 1.80 إلى 2.6) والتي تشير إلى أن الكلية بصفة عامة تطبق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وللتأكيد من تطبيق عملية الهندرة في الكلية أجرينا اختبار (t) لمحور مدى تطبيق الهندرة لتبيان مستوى الدلالة:

الجدول رقم(03-15): اختبار المعنوية لمحور مدى تطبيق الهندرة

	Test value=0					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود 95% الحد الأدنى	مجال الثقة في حدود 95% الحد الأعلى
محور مدى تطبيق الهندرة	34.684	39	0.000	2.668	2.513	2.824

المصدر: مخرجات spss

من الجدول يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل على تطبيق الهندرة بدرجة عالية بالكلية.

الفرع الثاني: الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة

الجدول رقم(03-16): درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
9	التكرار	1	13	11	12	3	3.08	1.023	غير موافق
	%	2.5	32.5	27.5	30	7.5			
10	التكرار	0	15	11	12	2	3.03	0.947	محايد
	%	0	37.5	27.5	30	5			
11	التكرار	3	16	9	9	3	2.83	1.107	محايد
	%	7.5	40	22.5	22.5	7.5			
12	التكرار	0	16	11	12	1	2.95	0.904	محايد
	%	0	40	27.5	30	2.5			
13	التكرار	1	19	9	11	0	2.75	0.899	محايد
	%	2.5	47.5	22.5	27.5	0			
14	التكرار	0	24	4	10	2	2.75	1.006	محايد
	%	0	60	10	25	5			
15	التكرار	1	23	5	6	4	2.72	1.099	محايد
	%	2.5	57.5	12.5	15	10			
دعم وتأييد الهندرة							2.870	0.657	محايد

المصدر: مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون إجابة محايدة على العبارات التي تقيس الدعم والتأييد لعملية الهندرة، حيث بلغ المتوسط المرجح 2.870 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (من 2.6 إلى 3.4) والتي تشير إلى أن هنالك غموض حول دعم وتأييد الكلية لعملية الهندرة.

وللتأكد من وجود دعم وتأييد لتطبيق الهندرة في الكلية أجرينا اختبار (t) لمحور دعم وتأييد الهندرة لتبيان مستوى الدلالة:

الجدول رقم(03-17): اختبار المعنوية لمحور الدعم والتأييد لعملية الهندرة

	Test value=0					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود 95% الحد الأدنى	مجال الثقة في حدود 95% الحد الأعلى
دعم وتأييد الهندرة	27.604	39	0.000	2.870	2.659	3.080

المصدر: مخرجات spss

من الجدول يتضح أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 مما يدل على وجود دعم وتأييد لعملية الهندرة بالكلية.

الفرع الثالث: نوعية الأداء وتبسيط العمل

الجدول رقم(03-18): درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور نوعية الأداء وتبسيط العمل

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
16	التكرار	3	26	5	5	1	2.38	0.897	محايد
	%	7.5	65	12.5	12.5	2.5			
17	التكرار	2	27	4	6	1	2.43	0.903	موافق
	%	5	67.5	10	15	2.5			
18	التكرار	2	17	9	12	0	2.78	0.947	محايد
	%	5	45.5	22.5	30	0			
19	التكرار	8	28	2	1	1	1.98	0.768	موافق
	%	20	70	5	2.5	2.5			
20	التكرار	1	32	3	4	0	2.25	0.670	موافق
	%	2.5	80	7.5	10	0			
21	التكرار	3	27	4	6	0	2.33	0.829	موافق
	%	7.5	67.5	10	15	0			
22	التكرار	2	23	5	9	1	2.60	0.982	موافق

	%	5	57.5	12.5	22.5	2.5		
نوعية الأداء وتبسيط العمل							2.389	0.614	موافق

المصدر: مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على العبارات التي تقيس نوعية الأداء وتبسيط العمل، حيث بلغ المتوسط المرجح 2.389 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (من 1.80 إلى 2.6) والتي تشير إلى أن للكلية تحسن في نوعية الأداء وتبسيط العمل.

وللتأكد من نوعية الأداء وتحسين العمل في الكلية أجرينا اختبار (t) لمحور نوعية الأداء وتبسيط العمل لتبيان مستوى الدلالة:

الجدول رقم(03-19): اختبار المعنوية لمحور نوعية الأداء وتبسيط العمل

	Test value=0					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود 95% الحد الأدنى	مجال الثقة في حدود 95% الحد الأعلى
نوعية الأداء وتبسيط العمل	24.585	39	0.000	2.389	2.192	2.585

المصدر: مخرجات spss

من الجدول يتضح أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 مما يدل على تحسّن في نوعية الأداء وتبسيط العمل بدرجة عالية بالكلية.

الفرع الرابع: حجم الأداء وكفاءته

الجدول رقم(03-20): درجات الموافقة عن مختلف عبارات محور حجم الأداء وكفاءته

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
23	التكرار	1	26	5	7	1	2.53	0.905	موافق
	%	2.5	65	12.5	17.5	2.5			
24	التكرار	4	33	2	0	1	2.03	0.620	موافق
	%	10	82.5	5	0	2.5			

25	التكرار	1	16	3	14	6	3.2	1.203	محايد
	%	2.5	40	7.5	35	15			
26	التكرار	6	27	5	1	1	2.10	0.778	موافق
	%	15	67.5	12.5	2.5	2.5			
27	التكرار	1	21	5	12	1	2.78	1.000	محايد
	%	2.5	52.5	12.5	30	2.5			
28	التكرار	2	29	7	2	0	2.23	0.620	موافق
	%	5	72.5	17.5	5	0			
29	التكرار	10	24	3	3	0	1.98	0.800	موافق
	%	25	60	7.5	7.5	0			
30	التكرار	3	19	4	8	6	2.88	1.265	محايد
	%	7.5	47.5	10	20	15			
حجم الأداء وكفاءته							2.462	0.529	موافق

المصدر: مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على العبارات التي تقيس ، حيث بلغ المتوسط المرجح 2.668 وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (من 1.80 إلى 2.6) والتي تشير إلى أن الكلية بصفة عامة تطبق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وللتأكد من تحسن في حجم الأداء وكفاءته في الكلية أجرينا اختبار (t) لمحور حجم الأداء وكفاءته لتبيان مستوى الدلالة:

الجدول رقم(03-21): اختبار المعنوية لمحور حجم الأداء وكفاءته

	Test value=0					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
حجم الأداء وكفاءته	29.401	39	0.000	2.462	2.293	2.631

المصدر: مخرجات spss

من الجدول يتضح أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل على تحسّن في حجم الأداء وكفاءته بدرجة عالية بالكلية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

جاءت الفرضيات لكي تبحث في ما إذا كانت ثمة علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري بصفة عامة، وبين بين المحاور الفرعية لكلا المحورين الرئيسين، وللإجابة على هذه الفرضيات نستخدم معامل ارتباط بيرسون والموضح في مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول رقم(03-22): مصفوفة ارتباط محاور الدراسة

		m1	m2	m3	m4
m1	Pearson Correlation	1	,520**	,499**	,432**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,005
	N	40	40	40	40
m2	Pearson Correlation	,520**	1	,308	,290
	Sig. (2-tailed)	,001		,053	,069
	N	40	40	40	40
m3	Pearson Correlation	,499**	,308	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	,001	,053		,000
	N	40	40	40	40
m4	Pearson Correlation	,432**	,290	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,069	,000	
	N	40	40	40	40

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

المصدر: مخرجات spss

m 1: تطبيق عملية الهندرة

m 2: الدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة

m 3: نوعية الأداء وتبسيط العمل

m 4: حجم الأداء وكفاءته

من خلال الجدول السابق يتضح بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عالية (اقل من 0.05) بين مختلف محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، إلا انه توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية منخفضة بين المحور الفرعي الخاص بالدعم والتأييد لتطبيق عملية الهندرة، وكل من المحورين الفرعيين: نوعية الأداء وتبسيط العمل وحجم الأداء وكفاءته، حيث:

- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق عملية الهندرة وتحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق عملية الهندرة وتحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.499 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى عال جدا (0.001)، ما يعني انه كلما زاد الاهتمام بتطبيق عملية الهندرة بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل.

- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق عملية الهندرة وتحسين حجم الأداء وكفاءته، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق عملية الهندرة وتحسين حجم الأداء وكفاءته، حيث بلغ معامل الارتباط0.432وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى عال جدا (0.001)، ما يعني انه كلما زاد الاهتمام بتطبيق عملية الهندرة بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين حجم الأداء وكفاءته.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق عملية الهندرة وتحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل ، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.1) لدعم وتأييد المؤسسة لتطبيق عملية الهندرة وتحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.308 وهي ذات دلالة معنوية ضعيفة عند مستوى (0.1)، ما يعني انه كلما زاد دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق عملية الهندرة كلما أدى إلى تحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة بين دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق عملية الهندرة وتحسين حجم الأداء وكفاءته، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق عملية الهندرة وتحسين حجم الأداء وكفاءته، حيث بلغ معامل الارتباط0.432وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى عال جدا (0.001)، ما يعني انه كلما زاد الاهتمام بتطبيق عملية الهندرة بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين حجم الأداء وكفاءته.

الجدول رقم(03-23): مصفوفة الارتباط لمتغيري الدراسة

		l	k
l	Pearson Correlation	1	,487**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	40	40
k	Pearson Correlation	,487**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	40	40

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

المصدر: مخرجات spss

k: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

L: الأداء الإداري

يتبين لنا من الجدول أن معامل الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء الإداري يساوي 0.487، مما يدل أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لها علاقة ارتباط طردية وقوية نوعا ما وذات معنوية 100% في تحسين الأداء الإداري بالكلية.

الفرع الرابع: معادلة الانحدار

من خلال متغيرات الدراسة فإن معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تكون من الشكل:

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \mu$$

حيث أن: Y_i تعبر عن الأداء الإداري.

X_1: مدى تطبيق عملية الهندرة.

X_2: دعم وتأييد عملية الهندرة.

والجدول التالي يبين نتائج الانحدار للأداء الإداري على إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الجدول رقم(03-24): نتائج الانحدار للأداء الإداري على الهندرة

المقدرات		Sig(t)	t	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	Sig(F)	Durbin Watson
B_0	0.906	0.033	2.216	0.533	0.284	7.331	0.002	2.449
B_1	0.497	0.005	2.955					
B_2	0.068	0.590	0.543					

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول السابق فإن معادلة الانحدار المقدرة تكون كالآتي:

$$Y=0.906+0.497X_1+0.068X_2+ e_i$$

أولا: التفسير الاقتصادي للنموذج:

إن قيمة B_0 =0.906 وهي قيمة الأداء الإداري الغير المرتبط بتطبيق عملية الهندرة ودعم وتأييد المؤسسة لعملية الهندرة، قيمتها موجبة أي أنها مقبولة اقتصاديا، كما نلاحظ أن B_1 =0.497 أي أنه كلما زاد تطبيق عملية الهندرة بوحدة واحدة يزيد الأداء الإداري ب0.497، وهي قيمة أيضا مقبولة لأنها موجبة، ونلاحظ أن B_2= 0.068 أي أنه كلما زاد دعم وتأييد المؤسسة لعملية الهندرة بوحدة واحدة يزيد الأداء الإداري ب 0.068 وهي أيضا قيمة مقبولة لأنها موجبة.

ثانيا: التفسير الإحصائي للنموذج:

أ. اختبار معامل التحديد:

إن معامل التحديد R^2=0.284 أي أن الأداء الإداري مفسر ب 0.284 والنسبة المتبقية تدخل ضمن هامش الخطأ.

ب. اختبار معنوية المعالم:

$Sig(TB_0)$=0.033 وهي قيمة اقل من 0.05 أي أن الحد الثابت لديه دلالة معنوية.

$Sig(tB_1)$=0.005 وهي قيمة اقل من 0.05 أي أن تطبيق عملية الهندرة تؤثر في الأداء الإداري.

$Sig(tB_2)$=0.590 وهي قيمة اقل من 0.05 أي أن دعم وتأييد المؤسسة لعملية الهندرة لا يؤثر على الأداء الإداري.

ج. اختبار معنوية النموذج:

نلاحظ أن F=7.331 و Sig(F)=0.002 قيمتها اقل من 0.05 أي أن النموذج ككل له دلالة معنوية أي أن تطبيق عملية الهندرة وكذا دعم وتأييد المؤسسة لعملية الهندرة يؤثران معا على الأداء الإداري.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية والتي قمنا من خلالها بتحليل أسئلة الاستبيان الذي تم تقديمه لعينة من مجتمع الدراسة، المكونة من أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، وذلك من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بدراسة انعكاسات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري بالكلية كعينة للدراسة، وقد قمنا بتحليل بيانات هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان باستعمال برنامج "spss".

ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان توصلنا إلى أن أغلبية فرضيات الدراسة غير محققة، بمعنى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، كما تبين لنا من خلال مناقشة نتائج الاستبيان، ومن هذا خلصت الدراسة الى استعراض أهم النتائج والتوصيات والتي تم التطرق إليها في خاتمة الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من الموضوعات الحيوية والحديثة في مجال الإدارة، بسبب ما أفرزته المتغيرات البيئية الكبيرة في بيئتنا الحالية، حيث تعتبر أداة أثبتت فعاليتها في العديد من المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء، مما جعلها محل اهتمام العديد من المنظمات الساعية لإحداث تغييرات فعلية و عميقة على المستوى الكلي للمنظمة.

وفي دراستنا هذه اخترنا هذا المدخل الحديث الذي أثبت فعاليته وكفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المنظمات من تحديات وتغيرات تستلزم التغيير والتحديث ومرونة عالية استجابة لكل ما هو جديد في البيئة، سواء كانت هذه المنظمات خدماتية أو صناعية وفي مختلف القطاعات، ولان قطاع التعليم العالي ذو خصوصية عن غيره من القطاعات لمساهمته الفعالة في رقي وازدهار المجتمعات، استوجب إدخال أساليب حديثة لتطويره، ومن بينها إعادة هندسة العمليات الإدارية.

و تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية عنصرا مهما جدا وفعالا بدرجة كبيرة في تحسين كفاءة الأداء الإداري وفعاليته والتغلب على بعض المشاكل الإدارية التي تعترض المنظمة والمتعلقة بالجودة، السرعة، الاتصال، الكفاءة والفعالية، وعلى هذا الأساس رأينا أن نقوم بدراسة انعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي، والتي توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

1.نتائج البحث النظرية:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية جد فعالة للمنظمات على اختلافها و الساعية للتغيير والتحسين الجذري لعملياتها الإدارية.

- هنالك ارتباط وثيقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين مستويات الأداء الإداري، وتوجد علاقة طردية بين المفهومين، حيث زيادة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة تحسين مستوى الأداء الإداري.

- تهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة هندسة العمليات الإدارية وتتمحور حوله باقي الجوانب الأخرى.

– تختلف إعادة هندسة العمليات الإدارية عن مداخل التغيير الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، في كون أن مجال بحثها ودراستها يكون حول كل شيء في المنظمة، وتهدف إلى التغيير بشكل جذري وسريع.

– تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة فرضتها العديد من معطيات الواقع المتسم بالتغيير والتطور السريع، وكذا تراكم وتداخل الوظائف داخل المنظمة مع تدني مستويات الأداء وروتين طويل.

– تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال التركيز في إعادة النظر في الأعمال الحالية للمنظمة وتغييرها جذريا، وكذا التركيز على تحقيق جودة وسرعة في الأداء و التركيز على العملاء.

2.نتائج الجانب التطبيقي:

من أهم النتائج المستخلصة من الاستبيان نذكر:

– توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية بشكل مقبول جدا، وهي دلالة على أن الكلية تعمل على تطبيق هذا المدخل.

– بالنسبة لدعم وتأييد الكلية لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فقد أبدت أغلب عينة الدراسة إجابات محايدة، وهذا ما يعني وجود بعض الغموض حول عملية الدعم والتأييد لهذا المدخل، وهذا يعني بأن الكلية لا تنتهج سياسة واضحة اتجاه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

– هنالك تحسّن ملموس بصفة مقبولة في نوعية الأداء وتبسيط العمل من جراء تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك حسب أغلبية إجابات عينة الدراسة وهذا ما يعني تحقيق الكلية لانعكاسات ايجابية في الأداء الإداري من جراء تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

– هنالك تحسّن مقبول جدا في حجم الأداء وكفاءته نتيجة تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك حسب أغلب عين الدراسة، وهذا ما يعني أن الكلية تستفيد من عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل ايجابي في تحسين مستويات حجم الأداء وكفاءته ومنه السير نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء الإداري الكلي بالكلية.

– تسمح عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية للكلية وبصفة كبيرة في تحسين الأداء الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية وذلك من خلال الأثر الجيد والانعكاس

الايجابي المحقق في مستويات الأداء الإداري حسب عينة الدراسة وهذا ما يعني أن الكلية استفادت بشكل كبير من هذا المدخل في تحقيق أهدافها.

3. نتائج اختبار الفرضيات:

– اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عالية(0.05) بين مختلف محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء الإداري بالكلية.

– رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل، ما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أدى ذلك إلى تحسين نوعية الأداء وتبسيط العمل.

– رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و زيادة حجم الأداء وكفاءته، ما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أدى ذلك إلى تزايد حجم الأداء وكفاءته.

– قبول الفرضية الصفرية الأولى و التي تنص على أنه: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الدعم والتأييد لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و زيادة حجم الأداء وكفاءته، ما يعني أنه كلما زاد الدعم والتأييد لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلا أن ذلك لا يؤدي إلى إلى تزايد حجم الأداء وكفاءته. وذلك راجع إلى أن عينة الدراسة لا تمتلك المعلومات اللازمة حول سياسة الكلية ونظرتها اتجاه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

– قبول الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الدعم والتأييد لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و زيادة حجم الأداء وكفاءته، ما يعني أنه كلما زاد الدعم والتأييد لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلا أن ذلك لا يؤدي إلى تزايد حجم الأداء وكفاءته. وذلك راجع إلى أن عينة الدراسة لا تمتلك المعلومات اللازمة حول سياسة الكلية ونظرتها اتجاه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4. التوصيات:

من خلال العرض السابق والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن وضع التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بتطبيق عملية هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي وبشكل جدي، لما من ذلك من مزايا وتحسينات عديدة يمكن أن تستفيد منها هذه المؤسسات من هذه العملية.
- وضع سياسات وبرامج واضحة قائمة على دعم وتأييد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبناء ثقافة تنظيمية مبنية على تقبل التغيير وحب التحسين للاستفادة من هذا المدخل بأقصى اقدر ممكن.
- التفكير بتخصيص لجنة خاصة مهتمة بتطبيق ودعم مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة هدفها إنجاح عملية الهندرة ودراسة كل الجوانب المتعلقة بها.
- منح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لتحسين مستوى أداء المؤسسات.
- التخلص من الإجراءات الرقابية الصارمة التي تقضي على روح المبادرة والإبداع، ومنح الأفراد الاستقلالية وقدر من حرية التصرف.
- إعادة تصميم الكثير من العمليات بما يتلاءم مع تطورات ظروف العمل، ويكسبها المرونة والسرعة والتخلص من المهام غير الضرورية المكلفة للوقت والجهد والتكلفة.
- تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وتحقيق السرعة وتخفيض التكلفة.
- توفير بنية تحتية قوية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا توفير قاعدة بيانات مشتركة تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب والوقت المناسب.

5. آفاق الدراسة:

من خلال تعرضنا لهذه الدراسة تبادر إلى أذهاننا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مجالا لأبحاث مستقبلية مها:

- واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر.
- دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تميز إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- دور التخطيط الاستراتيجي في دعم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجزائر.
- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1-الرب جاد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، مصر، 2009.

2-العجمي، محمد حسين، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

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

4-النجار فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات، ط1، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

5-حسين سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.

6-خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

7-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، 2003.

8-عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

9-عقيلي عمرو صفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.

10-علي الحمادي، الطريق الى لا(15 طريقة للتغيير)، دار ابن حزم، عمان-الاردن، 2006.

11-لونيشال جفري، إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة- بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ، الرياض، السعودية، ترجمة :عبد الله خالد، 2002.

12-محمد حرب، الإدارة الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998.

13-هامر مايكل، وشامبي جيمس، إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ط 1 ،الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، ترجمة شمس الدين عثمان، 1995.

14-يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي،مؤسسة الوراق للنش والتوزيع، الأردن، 2007.

ثانيا: الرسائل والاطروحات

15-ابو عمشة أحمد، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

16-أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

17-أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012.

18-البيطار شيرين، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

19-العتيبي سعد، الحمالي راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.

20-الكساسية محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن، 2004.

21-النتشة حازم، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخليل،2015.

22-حاتم فراج سالم السلاوي، دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحفظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

23-حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.

24-ذهبية الجوزي، الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2013/2012.

25-رامي موسى الهبيل، دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

26-ريحان شادي، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

27-سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

28-سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات ولتوثيق، جامعة قسنطينة 2، 2014.

29-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ،2010.

30-صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، 2016/2015.

31-صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014/2013.

32-طارق بن عوض عواض الزائدي، مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

33-عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2015.

34-فضيلة حماني، مؤسسات العليم العالي وتشكيل مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014.

35-محمد السعيد بن غنيمة، أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2015.

36-محمد بلبية، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

37-محمد حسين عبد الله نعيم، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، غزة، 2012.

38-نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

39-نور عوض حسن، درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

ثالثا: المجلات والمؤتمرات

40-اركة محمد الزين، مسعودي عبد الكريم، تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، ديسمبر 2015.

41-الإبراهيم عدنان، وآخرون، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، 2008.

42-الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية، جامعة بنها، 2006.

43-القصيمي محمد، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل تكاملي، بحث مقدم لمؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.

44-أمينة مساك، فاطمة تابتروكية، الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات اعتمادها في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 15، جانفي 2017.

45-بختي زهية، بن العربي امحمد، تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017.

46-بن ونيسة ليلى، بعبو جيلا لي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015.

47-خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارا تخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.

48-زموري كمال، مرداوي كمال، منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن واستراتيجيات التطوير، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017.

49-عبد الحفيظ نائل، نوعية الإدارة والحوكمة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، الرياض ،السعودية، 2003.

50-عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الشلف، العدد 07، 2016.

51-عماد الدين محمد الحسن أحمد، التنمية البشرية ومخرجات التعليم العالي بالسودان، بحوث وأوراق عمل مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2012.

52-عمر بلخير، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر (دراسة تحليلية)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري.

53-قديد ياقوت، بوقناديل محمد، تحليل نفقات تسيير قطاع التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014.

54-منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية، المجلد الثاني، العدد 04، بغداد، 2011.

55-نجوى حرنان، مقاربة لإدماج مضامين إعداد الهندسة وستة سيجما في مؤسسة التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ولعلوم التجارية، بسكرة، العدد 08، 2012.

56-نوي طه حسين، غربي يسين سي لخضر، سرار خيرة، سياسات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة آفاق للعلوم، العدد الحادي عشر، جامعة الجلفة، مارس 2018.

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الاساتذة المحكمين

الاساتذة المحكمين	الدرجة العلمية والجامعة
د. بولصنام محمد	استاذ محاضر صنف(أ)-جامعة المدية
د. العيداني حبيبة	استاذة محاضرة صنف (أ)-جامعة المدية
د. سرار	استاذ محاضر صنف(أ)-جامعة المدية

الملحق رقم(02): الاستبيان

جامعة الدكتور يحيى فارس–المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

سيدي الفاضل..... سيدتي الفاضلة.....

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان" إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاساتها على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا بجمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الإداري المتعلق بموضوع الدراسة فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستبانة، لان رأيكم يمثل إضافة نوعية لإتمام الدراسة على أكمل وجه.

علما أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكرا جزيلا على تعاونكم.

إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية– وليست هامشية–في مقاييس الأداء الحاسمة التي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

الأداء الإداري هو: مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات.

أولا: بيانات شخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: من 25-30 ☐ من 31-40 ☐

من 41-50 ☐ اكبر من 50 ☐

3-المستوى التعليمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐ بروفيسور ☐

4-سنوات الخدمة في القطاع: اقل من 5 سنوات ☐ من5-10 سنوات ☐

من 11-20 سنة ☐ اكثر من 20 سنة ☐

ثانيا: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1-مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

((ضع علامة(×) أمام العبارة المناسبة)).

1	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في الأعمال الحالية التي تقوم بها المؤسسة وتحاول تحسينها.					
2	تتبع المؤسسة طرق وأساليب ابتكارية في مجال العمل الإداري.					
3	تحرص المؤسسة على إعادة بناء العمل الإداري القديم بشكل جذري.					
4	لدى المؤسسة قناعة تامة بضرورة إتباع هذا المدخل.					
5	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لإنجاح هذا المدخل.					
6	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.					
7	تركز المؤسسة على روح الفريق في العمل بدلا من العمل الفردي.					
8	تحدد المؤسسة العمليات الإدارية الواجب تغييرها لتحسين الأداء.					

2-دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

9	لدى أعضاء الإدارة العليا إدراك بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميته.					
10	هنالك دعم وتشجيع لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
11	تغرس المؤسسة ثقافة تنظيمية تتماشى وهذا المدخل.					

12	تصمم المؤسسة أنشطتها بما يتفق مع هذا المدخل.					
13	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتطبيق هذا المدخل.					
14	تشجيع المؤسسة الطرق والأساليب الإبداعية للموظفين في انجاز الأعمال الإدارية.					
15	تضع المؤسسة نظام للحوافز للموظفين الذين يحققون مستويات أداء مرتفعة.					

ثالثا: الأداء الإداري.

تنعكس عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإداري كما يلي:

1-نوعية الأداء وتبسيط العمل:

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تحسّن في مستوى أداء العمليات والأنشطة الإدارية المنجزة.					
17	تزايد مستوى الوضوح و الشفافية في العمليات الإدارية.					
18	اختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة.					
19	زيادة تبادل المعلومات والبيانات.					
20	تحسن مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة.					
21	تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء الأعمال اليومية.					
22	زيادة سهولة وبساطة انجاز المعاملات الإدارية.					

2-حجم الأداء وكفاءته:

23	ارتفاع معدلات أداء وإنتاجية الموظفين بالمؤسسة.					
24	زيادة سرعة الاتصال الإداري.					
25	انخفاض عدد ساعات العمل في أداء الأعمال الإدارية.					
26	ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين.					
27	انخفاض التكاليف المالية اللازمة لانجاز الأعمال.					
28	تطور قدرات الموظفين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل اليومية.					
29	حرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته.					
30	خفض مستوى ضغوط العمل على الموظفين.					

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم(03): نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان

نتائج ثبات محاور الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,628	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	8

نتيجة ثبات الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	30

الملحق رقم(04): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات والابعاد

البعد الاول: مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

Correlations

			q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	مدى تطبيق الهندرة
Spearman's rho	q1	Correlation Coefficient	1,000	,180	,339*	,309	,145	-,215	-,146	,012	,375*
		Sig. (2-tailed)	.	,267	,032	,052	,372	,184	,369	,942	,017
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q2	Correlation Coefficient	,180	1,000	-,026	,541**	-,026	-,137	,060	,560**	,643**
		Sig. (2-tailed)	,267	.	,872	,000	,873	,399	,712	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q3	Correlation Coefficient	,339*	-,026	1,000	,334*	,231	,011	,030	,196	,482**
		Sig. (2-tailed)	,032	,872	.	,035	,151	,948	,853	,226	,002
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q4	Correlation Coefficient	,309	,541**	,334*	1,000	,154	-,321*	,058	,577**	,712**
		Sig. (2-tailed)	,052	,000	,035	.	,344	,043	,721	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q5	Correlation Coefficient	,145	-,026	,231	,154	1,000	,097	,683**	,305	,510**
		Sig. (2-tailed)	,372	,873	,151	,344	.	,552	,000	,055	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q6	Correlation Coefficient	-,215	-,137	,011	-,321*	,097	1,000	,264	-,251	-,012
		Sig. (2-tailed)	,184	,399	,948	,043	,552	.	,100	,118	,939
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q7	Correlation Coefficient	-,146	,060	,030	,058	,683**	,264	1,000	,326*	,473**
		Sig. (2-tailed)	,369	,712	,853	,721	,000	,100	.	,040	,002
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q8	Correlation Coefficient	,012	,560**	,196	,577**	,305	-,251	,326*	1,000	,761**
		Sig. (2-tailed)	,942	,000	,226	,000	,055	,118	,040	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	مدى تطبيق الهندرة	Correlation Coefficient	,375*	,643**	,482**	,712**	,510**	-,012	,473**	,761**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,017	,000	,002	,000	,001	,939	,002	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

البعد الثاني: دعم وتأييد المؤسسة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

Correlations

			q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة
Spearman's rho	q9	Correlation Coefficient	1,000	,742**	,629**	,577**	,410**	-,021	-,284	,640**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,009	,898	,080	,000
		N	40	40	40	40	40	40	39	40
	q10	Correlation Coefficient	,742**	1,000	,672**	,651**	,548**	,037	-,128	,740**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,822	,437	,000
		N	40	40	40	40	40	40	39	40
	q11	Correlation Coefficient	,629**	,672**	1,000	,716**	,647**	,245	,189	,877**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,128	,249	,000
		N	40	40	40	40	40	40	39	40
	q12	Correlation Coefficient	,577**	,651**	,716**	1,000	,726**	-,015	-,004	,792**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,927	,981	,000
		N	40	40	40	40	40	40	39	40
	q13	Correlation Coefficient	,410**	,548**	,647**	,726**	1,000	,200	,247	,826**
		Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	.	,216	,130	,000
		N	40	40	40	40	40	40	39	40
	q14	Correlation Coefficient	-,021	,037	,245	-,015	,200	1,000	,635**	,413**
		Sig. (2-tailed)	,898	,822	,128	,927	,216	.	,000	,008
		N	40	40	40	40	40	40	39	40
	q15	Correlation Coefficient	-,284	-,128	,189	-,004	,247	,635**	1,000	,345*
		Sig. (2-tailed)	,080	,437	,249	,981	,130	,000	.	,031
		N	39	39	39	39	39	39	39	39
	الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة	Correlation Coefficient	,640**	,740**	,877**	,792**	,826**	,413**	,345*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,031	.
		N	40	40	40	40	40	40	39	40

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

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

البعد الثالث: نوعية الأداء وتبسيط العمل

Correlations

			q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	نوعية الاداء وتبسيط العمل
Spearman's rho	q16	Correlation Coefficient	1,000	,710**	,506**	,357*	,590**	,382*	,560**	,789**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,024	,000	,015	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	q17	Correlation Coefficient	,710**	1,000	,482**	,284	,357*	,487**	,515**	,747**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,075	,024	,001	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	q18	Correlation Coefficient	,506**	,482**	1,000	,153	,531**	,123	,578**	,762**
		Sig. (2-tailed)	,001	,002	.	,347	,000	,448	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	q19	Correlation Coefficient	,357*	,284	,153	1,000	,488**	,254	,307	,357*
		Sig. (2-tailed)	,024	,075	,347	.	,001	,113	,054	,024
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	q20	Correlation Coefficient	,590**	,357*	,531**	,488**	1,000	,259	,612**	,627**
		Sig. (2-tailed)	,000	,024	,000	,001	.	,106	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	q21	Correlation Coefficient	,382*	,487**	,123	,254	,259	1,000	,575**	,561**
		Sig. (2-tailed)	,015	,001	,448	,113	,106	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	q22	Correlation Coefficient	,560**	,515**	,578**	,307	,612**	,575**	1,000	,831**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,054	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	نوعية الاداء وتبسيط العمل	Correlation Coefficient	,789**	,747**	,762**	,357*	,627**	,561**	,831**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,024	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

البعد الرابع: حجم الأداء وكفاءته

Correlations

			q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	حجم الاداء وكفائته
Spearman's rho	q23	Correlation Coefficient	1,000	,197	,192	,071	,264	,295	,078	,377*	,518**
		Sig. (2-tailed)	.	,223	,236	,662	,100	,064	,632	,017	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q24	Correlation Coefficient	,197	1,000	,015	,438**	-,082	,263	,267	,272	,278
		Sig. (2-tailed)	,223	.	,928	,005	,614	,101	,096	,090	,082
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q25	Correlation Coefficient	,192	,015	1,000	-,018	,352*	-,083	,048	,121	,523**
		Sig. (2-tailed)	,236	,928	.	,911	,026	,611	,768	,456	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q26	Correlation Coefficient	,071	,438**	-,018	1,000	,091	,441**	,284	,022	,287
		Sig. (2-tailed)	,662	,005	,911	.	,575	,004	,076	,892	,073
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q27	Correlation Coefficient	,264	-,082	,352*	,091	1,000	,150	,252	,562**	,719**
		Sig. (2-tailed)	,100	,614	,026	,575	.	,354	,116	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q28	Correlation Coefficient	,295	,263	-,083	,441**	,150	1,000	,201	,116	,334*
		Sig. (2-tailed)	,064	,101	,611	,004	,354	.	,214	,475	,035
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q29	Correlation Coefficient	,078	,267	,048	,284	,252	,201	1,000	,083	,375*
		Sig. (2-tailed)	,632	,096	,768	,076	,116	,214	.	,609	,017
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	q30	Correlation Coefficient	,377*	,272	,121	,022	,562**	,116	,083	1,000	,733**
		Sig. (2-tailed)	,017	,090	,456	,892	,000	,475	,609	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	حجم الاداء وكفائته	Correlation Coefficient	,518**	,278	,523**	,287	,719**	,334*	,375*	,733**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,082	,001	,073	,000	,035	,017	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

الملحق رقم(05): نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		مدى تطبيق الهندرة	الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة	نوعية الاداء وتبسيط العمل	حجم الاداء وكفائته
مدى تطبيق الهندرة	Pearson Correlation	1	,520**	,499**	,432**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,005
	N	40	40	40	40
الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة	Pearson Correlation	,520**	1	,308	,290
	Sig. (2-tailed)	,001		,053	,069
	N	40	40	40	40
نوعية الاداء وتبسيط العمل	Pearson Correlation	,499**	,308	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	,001	,053		,000
	N	40	40	40	40
حجم الاداء وكفائته	Pearson Correlation	,432**	,290	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,069	,000	
	N	40	40	40	40

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

الملحق رقم(06): نتائج اختبار التباين الاحادي لاختبار معنوية ابعاد الدراسة

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
مدى تطبيق الهندرة	34,684	39	,000	2,66875	2,5131	2,8244
الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة	27,604	39	,000	2,87024	2,6599	3,0806
نوعية الاداء وتبسيط العمل	24,585	39	,000	2,38929	2,1927	2,5859
حجم الاداء وكفائته	29,401	39	,000	2,46250	2,2931	2,6319

ملحق رقم(07): نتائج تحليل الانحدار لتحليل انعكاس اعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء الاداري

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,533[a]	,284	,245	,43700	2,449

a. Predictors: (Constant), الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة, مدى تطبيق الهندرة

b. Dependent Variable: y

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,800	2	1,400	7,331	,002[a]
	Residual	7,066	37	,191		
	Total	9,866	39			

a. Predictors: (Constant), الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة, مدى تطبيق الهندرة

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,906	,409		2,216	,033
	مدى تطبيق الهندرة	,497	,168	,481	2,955	,005
	الدعم والتأييد لتطبيق الهندرة	,068	,125	,088	,543	,590

a. Dependent Variable: y