

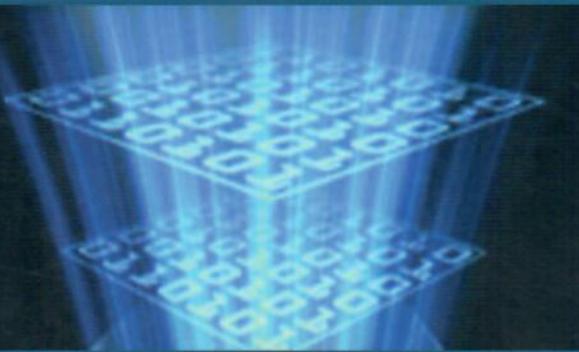


جامعة الملك عبدالعزيز
مركز الدراسات الاستراتيجية

سلسلة نحو مجتمع المعرفة (٥٤)

تقييم الإجراءات
والعمليات الإدارية
التي تتميز
بالمعرفة المكثفة
فى مؤسسات التعليم العالي

١٤٣٤ هـ / ٢٠١٣ م



نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها

مركز الدراسات الاستراتيجية

جامعة الملك عبدالعزيز

الإصدار الرابع والخمسون

تقييم الإجراءات والعمليات الإدارية

التي تتميز بالمعرفة المكثفة

في مؤسسات التعليم العالي

ردمك: ١٦٥٨-٣٥٦٦
رقم الايداع: ١٤٢٨/٢٦٧٣

تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته
تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا يعلمه صدقة،
وبذله إلى أهله قربة

(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)



(كلمة)

معالي الأستاذ الدكتور اسامة بن صادق طيب مدير الجامعة

من المسلم به أن دخول تقنية الاتصالات والحاسبات بشتى أنواعها إلى المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة قد أسهم بدرجة كبيرة في إحداث طفرة نوعية في توظيف وتسخير المعلومات للارتقاء بجودة حياة المواطن وتطوره ورفاهيته ، وساعد في تحول قطاعات كثيرة من المملكة عن الأنماط التقليدية للمعرفة بدرجة أو أخرى . ومن المعروف أن مجتمع المعلومات يتطلب أساسي لإقامة مجتمع المعرفة الذي نسعى جاهدين لإقامته في بلادنا . و التحول إلى مجتمع معرفي له متطلبات عديدة ، ومن أهمها فيما يتعلق بالجامعة :

- نظام تعليمي يوفر ركائز المعرفة وآلياتها ويعمق توظيفها .
- أجهزة فعالة للبحث والتطوير في كل كيانات الدولة العامة والخاصة .
- خطة إستراتيجية لإحداث تغيير جذري في بنية التعليم العالي وأنظمتها .

وتفخر جامعة المؤسس (جامعة الملك عبدالعزيز) بأنها بدأت منذ عدة سنوات مسيرتها على طريق التطوير والتحديث في كل مجالاتها العلمية والتعليمية والبحثية وفي ميادين خدمة المجتمع بعد أن اتخذت من التخطيط الإستراتيجي منهاجاً ، ومن التطوير هدفاً وغاية ، تحقيقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة . وقد حققت - بفضل الله - خلال سنوات قلائل نقلات كمية ونوعية على جميع المستويات المحلية والعالمية . وقد شهدت الأعوام الأخيرة توسعات أفقية ورأسية للجامعة ، من إنشاء لوكالات جديدة للجامعة ، وعمادات ، ومراكز بحثية متميزة ، ومعاهد ، وإنشاء كليات وتأسيس جامعات جديدة ، واستحداث أنماط جديدة من التعليم الجامعي ، ومسارات أكاديمية ، وتطوير للمناهج ، واعتماد التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد ، واستحداث برامج جديدة في الدراسات العليا ، وتطوير لبقية البرامج ، وقبل ذلك كله فقد قطعت الجامعة شوطاً بعيداً في مجال تحقيق هدفها للتحول إلى جامعة بحثية وجامعة إلكترونية ، إضافة إلى إقامة شراكات جديدة في مجال التعاون

ز

الرقم : Ref: التاريخ: Date: المشفوعات: Encl:





الدولي ، ومؤتمرات ولقاءات علمية متتالية تعقد في رحاب الجامعة وغير ذلك كثير من النشاطات الأكاديمية التي يتطلبها التحول إلى مجتمع معرفي .

وفي إطار السعي نحو مجتمع المعرفة ، فقد تحددت أهداف الجامعة عموماً في التعليم وتنمية المجتمع وإثراء ونشر المعرفة من خلال التركيز على النشاطات البحثية . فتلك هي رسالة جامعات البحث التي يحتاج إليها مجتمع المعرفة .

وإذا كانت جامعة الملك عبدالعزيز ، المعروفة بمبادراتها الرائدة في تطوير الأداء العلمي والأكاديمي والتخطيط الاستراتيجي ، تعرف طريقها إلى مجتمع المعرفة والذي تسير عليه منذ سنوات ، فقد رأيت من واجبها وفاءً برسالتها في نشر الثقافة العلمية وثقافة التطوير ، أن تساهم في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا ، فبادرت إلى إصدار سلسلة من الدراسات العلمية التي تضع الأسس السليمة لإقامة مجتمع المعرفة في بلادنا ، وتعريف مؤسسات المجتمع المعنية بالآليات والتقنيات التي اعتمدها الدول المتقدمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، والتعريف بالمدلولات العلمية الصحيحة للمصطلحات والاتجاهات الجديدة التي شاعت مؤخراً في أدبيات البحث العلمي والتنمية والتطوير التقنية والتي يتعين علينا جميعاً الأخذ بها ، وتطبيق ما يصلح منها لمجتمعنا طالما أنه لامناص لنا من اتخاذ التقنية الحديثة والتطوير سبيلاً للتقدم والتنمية ، وطالما أن التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء .

إن جامعة الملك عبدالعزيز لترجو أن تكون سلسلة " نحو مجتمع المعرفة " هادياً ودليلاً لكل من ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة من مؤسساتنا الوطنية والعربية .

نسأل الله السداد والتوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا وامتنا العربية .

مدير الجامعة

أ. د / أسامة بن صادق طيب

ح

Encl.: المشفوعات: Date: التاريخ: Ref.: الرقم:



E-mail: البريد الإلكتروني: president-office@kau.edu.sa

ص. ب. ٨٠٢٠٠ جدة - ٢١٥٨٩ P.O.Box: 80200 Jeddah: 21589

فاكس: ٦٩٥١٩٩٦ ٦٩٥٢٠٠٩/٦٩٥٢٠٠٨ :٢٥
Fax.: 6951996 : 6952008/6952009

تقديم المشرف على السلسلة

تقدم سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة والتي راجت في العقود الأخيرة من جراء الإقبال واسع النطاق على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، والتي كان لها أبلغ الأثر في تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساسا على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية، وهي المعارف الجديدة التي تحولت بسرعة إلى سلعة أو خدمة أو هيكلية أو طريقة إنتاج، وأصبحت قدرة أية دولة وثروتها تتمثل في رصيدها المعرفي. وكان لزاما على بلادنا / المملكة، والدول العربية بصفة عامة، أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة لكي تبلغ المكانة العالية التي تطمح إليها في العصر الحالي.

وقد أدركت حكومة خادم الحرمين الشريفين منذ سنوات أن التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي والتنمية المستدامة فبادرت إلى التوسع في التعليم العام والعالي بكل مستوياته وأنماطه الجديدة، وأنشأت الجامعات في كل مناطق المملكة وأقامت لها فروعا في كل المدن والمحافظات، وأعدت برامج طموحة للابتعاث إلى مختلف الدول المتقدمة علميا وتقنيا، وهي البرامج التي بدأت تؤتي أكلها بفضل الله. حيث بدأت طلائع الخريجين تصل إلى المملكة. وأصبح لدى المملكة جامعات حكومية وخاصة الكترونية بالكامل، وجامعات بحثية بالكامل على أعلى مستوى علمي وتقني. وأعدت في الإنفاق على البحث العلمي وتشجيع العلماء، في نهضة علمية واسعة النطاق وغير مسبوقه.

وقد ظهر أثر هذه النهضة العلمية المباركة واضحا بصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وفي مقدمتها بطبيعة الحال جامعة المؤسس (جامعة الملك عبدالعزيز) بما لها من ريادة مبدعة في تطوير التعليم العالي في المملكة منذ نشأتها، وقد نصت في الرؤية المستقبلية للبحث العلمي



على أن تكون الجامعة الأولى للبحث العلمي على مستوى العالم العربي وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامي في إطار الهدف البعيد للجامعة وهي أن تصبح جامعة الملك عبدالعزيز الرائدة في كافة برامجها على مستوى المملكة والعالم العربي، وهو ما يتضح من تحولها السريع / في غضون أعوام قلائل / إلى جامعة بحثية وجامعة إلكترونية تعتمد التعلم الإلكتروني في مناهجها والتعليم عن بعد، وإنشاء مراكز تميز بحثي في التخصصات العلمية والتقنية الجديدة، واعتماد التخطيط الاستراتيجي منهاجاً لأعمال التطوير في كل القطاعات، وسعيها الدؤوب لاستقطاب العلماء البارزين في التخصصات العلمية الدقيقة والتقنيات الجديدة، وحصول الكثير من برامجها التعليمية على الاعتماد الأكاديمي الدولي، وإنشاء الحاضنات، وعقد شراكات مع الجامعات المرموقة ومراكز البحوث الدولية، وتضاعف أعداد الأوراق العلمية التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس في المجالات المصنفة دولياً في نظام ISI، وتوالي الانجازات العلمية والطبية في وحدات الجامعة المتخصصة، وتكاثر براءات الاختراع المسجلة بأسماء الباحثين في الجامعة، وإنشاء مراكز لتشجيع الموهوبين وتنمية مهاراتهم، وراح علماء المملكة وطلابها ومبتعثوها يحصدون الجوائز العلمية في الداخل والخارج ... إلى غير ذلك من مؤشرات وشواهد التقدم العلمي والارتقاء المعرفي (الذي تحققه جامعة الملك عبدالعزيز في سعيها الحثيث للوصول إلى العالمية) وهي كثيرة بفضل الله، والتي تعني بكل وضوح أننا قد بدأنا بالفعل في إقامة مجتمع المعرفة الذي دعت إليه وبشرت به سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" منذ صدورها في عام ١٤٢٥ هـ.

لقد أصدرت جامعة المؤسس هذه السلسلة من الدراسات القيمة كجزء من رسالتها العلمية في نشر الثقافة العلمية الجادة، بهدف وضع الأسس العلمية لإقامة مجتمع المعرفة في المملكة وفي العالم العربي بعامه، من خلال التعريف بالمفاهيم الصحيحة بالآليات المستحدثة والوسائل الفعالة لإقامة التنمية الشاملة والمستدامة، والتنظيمات المؤسسية والمبادرات التطويرية والمنتجات الرقمية وغيرها من ركائز النظام المعرفي العالمي، وصولاً إلى تأسيس مجتمع معلومات عربي على أسس علمية وقواعد وقيم سليمة. ومن هنا فإن هذه الدراسات تتوخى دائماً تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم واستخدام

هذه الآليات الجديدة في المملكة وكيفية الاستفادة منها في تنفيذ برامجها التنموية التزاماً بمبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

المشرف على سلسلة "نجومجتمع المعرفة"

أ.م.د. عصام بن يحيى الفيلاحي

رقم الصفحة	المحتويات
ز	تصدير لمعالي مدير الجامعة
ط	تقديم المشرف على السلسلة
١	الفصل الأول: المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي
٩	انعكاسات العولمة على التعليم العالي
١٢	أبعاد التنافس بين مؤسسات التعليم العالي
	التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي
١٢	في المملكة في عصر العولمة
١٨	القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي
	الفصل الثاني : الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز
٢٣	بكثافة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
٢٥	مقدمة
٢٥	إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
٢٩	السياق المعرفي لمؤسسات التعليم العالي
	الفصل الثالث: الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز
٣٧	بكثافة المعرفة
٣٩	مقدمة
٤٠	تعريفات
	مواصفات الإجراءات والعمليات الإدارية
٤٧	التي تتميز بكثافة المعرفة
	تحليل مهام مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز
٤٩	بالمعرفة المكثفة
	تحليل الإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسة
٥٠	التعليم العالي والتي تتميز بالمعرفة المكثفة
	الفصل الرابع : تقييم الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز
٥٣	بكثافة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
٥٥	مقدمة

رقم الصفحة	المحتويات
٥٩	خطة عمل تقييم الإجراءات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي
١٠٥	الملحقات
١٠٧	ملحق أ: نموذج تقويم استراتيجية مؤسسات التعليم العالي
١١٤	ملحق ب: نموذج نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
١٢٠	ملحق ج: التصنيف العالمي للجامعات
١٢٧	المراجع والهوامش

مقدمة

مقدمة

من أهم المقاصد العامة للبحث الحالي هي تقديم أساليب علمية لتقييم الإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. ويستعرض البحث هذه القضية في إطار إدارة المعرفة حيث يقدم طرقاً جديدة لتوثيق وتقييم هذه الإجراءات وتطوير أدوات جديدة ومنهجية لتقييمها من منطلق التطبيق على حالة المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول: المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي

يهدف هذا الفصل إلى بحث انعكاسات العولمة على مؤسسات التعليم العالي حيث أصبح للعولمة تأثير كبير وانعكاسات على المجتمعات بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص والتي تتمثل في ظهور مجتمعات المعرفة، وزيادة حجم الموارد المالية المطلوبة للتعليم العالي، وظهور أنماط جديدة من الاستثمارات في مجالات التعليم العالي هذا بالإضافة إلى ظهور أنماط جديدة من أساليب التعليم وتساعد الهيمنة التدريجية للنموذج الأميركي على سوق التعليم العالي. كما يتناول هذا الفصل أبعاد التنافس بين مؤسسات التعليم العالي، والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والتعريف بالقدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني: الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة في

مؤسسات التعليم العالي

يبحث هذا الفصل في ما تقوم به مؤسسات التعليم العالي من تقديم خدمات للمجتمع والمؤسسات الأخرى والتي تتميز بكثافة المعرفة Knowledge Intensive (Business Services (KIBS)، وتعتمد هذه الخدمات على المعرفة المهنية، حيث تهتم في المقام الأول بتوفير المعرفة المكثفة لدعم الإجراءات الإدارية للمؤسسات الأخرى، وبالتالي لغالبية العاملين في مؤسسات التعليم العالي من العلماء والمهندسين وغيرهم من الخبراء. كما تم بحث دور إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في رفع القيمة المؤسسية عن طريق تطبيق المعرفة ورأس المال الفكري الموجود بها، وتحسين قاعدة المعرفة لتمكين وضع المؤسسة التعليمية في موقع تنافسي متميز. كما تم بحث السياق المعرفي لمؤسسات التعليم العالي والذي يمكنها من تأدية رسالتها، وهي

رسالة محددة وتشمل التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الفصل الثالث: الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يبحث هذا الفصل في وضع تعريف وأهداف لعملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز بكثافة المعرفة وتعني إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، وهذه العملية تعد مناهجاً لتحقيق تطوير جذري في أداء مؤسسات التعليم العالي في وقت قصير نسبياً. وتمكن عملية إعادة تصميم العمليات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي.

بالإضافة إلى هذا فقد تم بحث الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة، والتعريفات الخاصة بها ومواصفاتها وكيفية التعرف عليها، وكيفية تحليل المهام والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز بالمعرفة المكثفة.

الفصل الرابع: تقييم الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يبحث هذا الفصل في تحديد أغراض وكيفية عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي للتأكد من اتباعها للاتجاه الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الإتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. كما تم وضع تصميم تفصيلي لخطة عمل تقييم الإجراءات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، عن طريق إطار العمل الخاص بتقييم الإجراءات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والذي يعد بمثابة أسلوب منهجي لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على ضبط عملياتها الإدارية المعنية لتحقيق نتائج أكثر كفاءة.

الملحق أ: نموذج تقييم استراتيجية مؤسسات التعليم العالي

يوضح هذا الملحق النموذج المنطقي (Logic Model) والذي يعد وسيلة مرئية لوصف استراتيجية مؤسسات التعليم العالي وللمشاركة في فهم العلاقات بين العناصر

اللازمة لتشغيل برنامج استراتيجي أو أنشطة المبادرات الاستراتيجية اللازمة لإحداث تغييرات استراتيجية. ويقوم هذا النموذج بوصف الروابط المنطقية، بين موارد البرامج، والنتائج، والجمهور، والأنشطة، والنتائج الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى المتعلقة بموقف استراتيجي معين أو مشكلة استراتيجية معينة.

الملحق ب: نموذج نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يشمل الملحق بحث نموذج نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، حيث لا تقتصر عملية نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فقط على نقل نتائج الأبحاث للاستخدام التجاري، بل تشمل تسجيلات براءة الاختراع، والابتكارات الناتجة عن الاختراعات، وترخيص استخدام الاختراعات، والمشاركة في الابتكارات لصالح مؤسسات قطاع الأعمال، والدخل المالي للجامعة الناتج عن هذه الأنشطة. كما يوضح طرق قياس أثر نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يعتبر نقل المعرفة من البحوث الأكاديمية إلى المجال التجاري جانباً مهماً من النظام التكنولوجي للابتكار، والذي له تأثيرات مجتمعية واقتصادية عالية، ومع ذلك فإنه من الصعب قياس مدى نجاح مشاركة مؤسسات التعليم العالي في ظل أنشطة النقل من هذا القبيل.

الملحق ج: التصنيف العالمي للجامعات

يوضح الملحق بحثاً شاملاً عن موضوع التصنيف العالمي للجامعات والذي يثير الجدل دائماً في أي مجال من مجالات التعليم العالي، فالمجتمعات تفضل الحصول على جدول دوري يوضح «من هو الأفضل في العالم»، و«من ليس هو الأفضل»، كما يفضل السياسيون أن تقدم إليهم المعلومات والتصنيفات في قطاع الأعمال التجارية. وفي أوقات الضائقات المالية، يتزايد اهتمام صانعي السياسة في البلدان المختلفة بعمل

مقارنات لأداء مختلف مؤسسات التعليم العالي وفقا لمؤشرات موضوعية. ومع ذلك، فإن نتائج أي تصنيف، وخاصة التصنيفات الدورية العالمية، تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات المخصصة لها. بالإضافة إلى ذلك، نجد أنه من الصعب، بل من المستحيل قياس وتحديد الجودة في حد ذاتها، وبالتالي فإن التصنيفات تستخدم وسائل ظاهرية مختلفة – والتي يعتبر الكثير منها بعيدا عن الجودة الفعلية للتدريس أو البحث العلمي.

الفصل الأول

المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي

**Competition among
Higher Education Institutions**

مقدمة

تعد مؤسسات التعليم العالي مصدرا أساسيا ومهما لتطوير المجتمع وذلك من خلال إعداد متعلمين تعليماً ذا جودة تعليمية عالية يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية الابتكارية التي تؤهلهم ليس فقط للعمل بل وللتخطيط والإعداد لبرامج تخدم العمل ويعود نفعها على المجتمع من خلال الاستعانة بالبحث العلمي الموجه لعلاج قضايا العمل، بالإضافة إلى مواكبة تطورات الاحتياجات المجتمعية نتيجة للزيادة الضخمة للمشكلات التربوية والصحية والاقتصادية والبيئية والتنموية والسياسية التي تواجهها المجتمعات، ومن ثم فإن أنسب مكان ل طرحها ومعالجتها بحيادية مع إيجاد بدائل ناجحة وذات أثر إيجابي يكون من خلال مؤسسات التعليم العالي. كما أن مؤسسات التعليم العالي تساعد في التواصل المعرفي والعلمي والثقافي والفكري مع المجتمع من خلال تحويل اهتمام المجتمع للتعرف والتنقّف في هذه الموضوعات باستخدام الطرح المبسط الذي يبين من خلاله الأكاديميون في مؤسسات التعليم العالي أهم الإنجازات والتطورات في تلك المجالات بأسلوب سهل ويدعو المجتمع لإبداء الرأي والتعليق كتنغذية راجعة لدفع عجلة التواصل مع شرائح المجتمع وتطوير العمل الأكاديمي.

انعكاسات العولمة على التعليم العالي

العولمة بشكل عام وعولمة التعليم العالي بشكل خاص تمثل حقائق فرضت نفسها على المشهد العالمي والعربي ولا بدّ من أخذها بنظر الاعتبار في الخطط المستقبلية، وتعد العولمة ظاهرة موضوعية متشعبة التأثير وتمثل في التدفق المتنامي للمعرفة والأفراد ورؤوس الأموال والسلع والخدمات والتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عبر الحدود، خلال مسالك عالمية شبيهة ثابتة. تلك الظاهرة التي بتأثيرها أصبحت المؤسسات، وحتى الدول، غير قادرة على الحفاظ على استقلاليتها المعهودة، كما أصبحت مضطرة إلى الاعتماد على بعضها عند ممارسة الإجراءات الخاصة بصنع قراراتها. ومن أهم تحديات العولمة ذات العلاقة بالتعليم العالي: إنتاجية المعرفة وآلياتها المعلوماتية، وتطبيقاتها التنافسية الاقتصادية، وسياساتها الديموقراطية، ومواقبتها للتعددية الثقافية، ومعاييرها للتنمية المستدامة، وحماية البيئة ومتطلباتها، ولقد كان للعولمة تأثير كبير

وانعكاسات على المجتمعات بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص والذي يمكن تلخيصه في النقاط الآتية:

(١) ظهور مجتمع المعرفة

من أبرز الجوانب التي أثرت على التعليم العالي كان ظهور ونمو ما يسمّى بمجتمع المعرفة (Knowledge society) وما نجم عن ذلك من حاجة ماسة إلى المزيد من مؤسسات التعليم العالي والبحث والتطوير ومؤسسات التعليم المستمر ومؤسسات تقديم الخدمات الاستشارية، ليس في الدول المتطورة فحسب، بل في الدول النامية كذلك. إزاء هذا التطور ازداد الإقبال على التعليم العالي بالشكل الذي أصبح ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرًا على النخب فقط. كذلك، ومع الاحتفاظ بأهمية المؤهلات التقليدية للتعليم العالي، ازدادت الحاجة إلى برامج نوعية جديدة تلبّي متطلبات عصر العولمة. كما تشكّل هجرة العقول المفكرة تحدياً هاماً» من تحديات عصر العولمة. وتشير الإحصائيات إلى أن ثلث الطلبة الأجانب الذين يدرسون في الولايات المتحدة الأميركية لا يعودون إلى بلدانهم، كما يلاحظ بأن العالم المتطور يستقطب أعداداً كبيرة من اختصاصيي تقنية المعلومات والمعارف الرائدة من مواطني العالم الثالث. ومن هذه التحديات اتساع الفجوة المعرفية (Know how divide) بين العالمين المتطور والنامي. لقد أظهرت دراسة للبنك الدولي أن العالم المتطور يملك من العلماء والتقنيين ١٠ أضعاف ما يملكه العالم الثالث للفرد الواحد وأنه ينتج ٨٤٪ من الأبحاث و ٩٥٪ من براءات الاختراع في العالم، وأن ٥٠٪ من الأفراد فيه مرتبطون عبر شبكة الإنترنت، بالمقارنة بنسبة ٢٪ في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية. في كلّ الأحوال سيكون للعولمة تأثيرات هائلة ومتنوعة على المجتمعات بشكل عام، والتعليم العالي ضمنها، كما ستطرح مسائل جديدة متنوعة، مما يستوجب التحكم الدقيق في المواقف المترتبة تجاهها.

(٢) زيادة حجم الموارد المالية المطلوبة للتعليم العالي

نظراً لضخامة حجم الموارد المالية المطلوبة للاستجابة لعولمة التعليم العالي وقلة هذه الموارد، خاصة في دول العالم الثالث، فإن الكثير من الدول، التي كانت تعتبر نشاط التعليم جزءاً هاماً وأساسياً من المسؤوليات الوطنية للدولة، اضطرت هذه الدول إلى فتح

الباب للقطاع الوطني الخاص، وفي كثير من الأحيان، للمؤسسات الأجنبية للإسهام في نشاط التعليم بما في ذلك التعليم العالي. بناء على ذلك فقد أسست الكثير من الجامعات العالمية فروعاً لها في دول العالم الثالث.

(٣) ظهور أنماط جديدة من الاستثمارات في مجال التعليم العالي

وكان من انعكاسات العولمة على التعليم العالي أيضاً ظهور أنماط جديدة من الاستثمارات المستقلة أو المعتمدة على صيغ مختلفة من التحالفات، كالتوأمة واقتسام تنفيذ المشاريع والإسهام في مشاريع تعليمية أو بحثية مشتركة على النطاق الوطني أو الدولي. وتؤدي هذه الأنماط الجديدة إلى ترشيد الإنفاق وتقليص حجم المجازفات التي تتحملها مؤسسات التعليم العالي.

(٤) ظهور أنماط جديدة من أساليب التعليم

ومن انعكاسات العولمة على التعليم العالي أيضاً ظهور أنماط جديدة من أساليب التعليم كالتعليم عن بعد وصولاً إلى ما أطلق عليه سوق التعليم العالي بلا حدود (Borderless higher education market). فعلى سبيل المثال لا الحصر كانت «الجامعة البريطانية المفتوحة» العام ٢٠٠٠ تدير ٤٣ فرعاً لها خارج المملكة المتحدة وكانت «جامعة نيويورك- مباشر» تدير برامج تعليمية لطلبة ينتمون إلى ٣٥ بلداً.

(٥) تصاعد الهيمنة التدريجية للنموذج الأميركي على سوق التعليم العالي

ومن أهم انعكاسات العولمة على التعليم العالي هو تصاعد الهيمنة التدريجية للنموذج الأميركي على سوق التعليم العالي، وهذا النموذج إقترن بإعطاء أهمية كبيرة للغة الإنكليزية وإدخال مسابقات لبرالية كثيرة على البرامج التخصصية وزيادة أهمية المهارات التطبيقية على حساب المعارف النظرية على مستوى دراسات الدرجات الأكاديمية الأولية إضافة إلى اللامركزية وحدة المنافسة والاستقلالية الاقتصادية النسبية.

أبعاد التنافس بين مؤسسات التعليم العالي

لقد زادت المنافسة بين مقدمي خدمات التعليم العالي. ففي الماضي كانت المنافسة مقصورة بين مؤسسات التعليم العالي المملوكة للدولة بصفة عامة وبعض المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، ولكن هذه الأيام، نجد أن التنافس أصبح بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة من جهة، ومؤسسات التعليم العالمية من جهة أخرى، وأصبح التعليم العالي وابتكار وإنتاج المعرفة ميدانا مفتوحا للتنافس بناء على العرض والطلب.

وتتنافس المؤسسات التعليمية على الطلاب، والعلماء الحاصلين على الدرجات العلمية المتميزة، وأصحاب الاختراعات، والمخصصات المالية، والأموال المخصصة للبحوث العلمية.

التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة في عصر العولمة

إن ظاهرة العولمة قد أثرت في تغيير المناخ العام المحيط بمؤسسات التعليم العالي في كثير من بلدان العالم، فبينما كانت مؤسسات التعليم العالي تعد في الماضي القريب، جزءاً لا يتجزء من جهود التنمية الوطنية، إلا أنها قد أصبحت الآن جزءاً لا يتجزء من توفير المهارات للسوق العالمية. هذا بالإضافة إلى أن التعليم العالي في بعض البلدان، قد أصبح أكثر المجالات استثماراً، وتحقيقاً للأرباح التجارية والتي قد تفوق الأرباح في أي قطاع آخر.

لقد شهد العالم خلال العقود الماضية تغييرات سريعة ومتلاحقة في ميادين العلوم التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن خلال تلك التغييرات والحدثة والتي تواجه مؤسسات التعليم العالي في كافة دول العالم تقريباً، برز اتجاه نحو عولمة التعليم العالي أي جعله عالمياً بجهود دولية مشاركة Internationalization of higher education تهدف إلى كسر الحواجز بين نظم التعليم العالي في مختلف دول العالم وجعلها أكثر تقارباً وإنتاجية وذلك من خلال تبادل الخبرات فيما بينها.

ولقد بدأ العمل على التوسع الكمي الملحوظ الذي شهدته مؤسسات التعليم العالي في

المملكة العربية السعودية خلال العقود الخمسة الماضية. فمن كلية واحدة تم إنشاؤها عام ١٣٦٩هـ بمكة المكرمة إلى ست عشرة جامعة بالإضافة إلى العديد من الكليات التربوية المختلفة للبنين والبنات، ولقد جاء هذا التوسع الكمي لمؤسسات التعليم العالي تلبية للزيادة المطردة لأعداد خريجي الثانوية العامة على حساب الجودة ومدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على تخريج أفراد قادرين على الوفاء بمتطلبات العمل التي أُعدوا لها نتيجة للتحديات الآتية:

- الافتقار إلى التوازن والملاءمة في إمداد سوق العمل بالخريجين
- المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي السعودي
- ضعف نظام البحث والتنمية والابتكار
- عدم وضوح السياسة التعليمية للمملكة
- التحديات الاقتصادية
- التحديات السياسية
- التحديات الاجتماعية
- زيادة أعداد المتعلمين
- عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة في التعليم

(١) الافتقار إلى التوازن والملاءمة في إمداد سوق العمل بالخريجين

يعد الافتقار إلى التوازن والملاءمة في إمداد سوق العمل بالخريجين في بؤرة التحديات التي تواجهها المملكة، وليس ذلك فقط فيما يتعلق بالتعليم الجامعي وإنما أيضا فيما يتصل بكافة أشكال التعليم العالي والتعليم الثانوي، نتيجة عدم وجود معلومات دقيقة ومفصلة عن احتياجات سوق العمل، هذا بالإضافة إلى أن احتياجات سوق العمل متغيرة وغير مستقرة، مع وجود إختلاف بين توقعات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وأرباب العمل، والمسؤولين الحكوميين، والمجتمع على وجه العموم – وتعارضها أحيانا – والذي ينشئ تحديات خطيرة أمام مؤسسات التعليم العالي.

(٢) المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي السعودي

تشكل المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي السعودي عقبة خطيرة أمام الكفاءة المؤسسية، وبالتالي أمام القدرة التنافسية للمملكة. فالجامعات الحكومية والكليات ليست منظمات منسقة قادرة على تطبيق درجة ما من الحوكمة الذاتية، ولكنها بالأحرى مجموعة من الكليات والوحدات أو الوظائف الأخرى المترابطة رأسياً مع وزارة التعليم العالي. وفي مثل هذا النظام الخاضع لضوابط صارمة مع وجود جهات رقابية رأسية متعددة للفصل بين الكيانات، لا يمكن إخضاع رئيس المؤسسة ورؤساء المؤسسات الأخرى للمساءلة بشكل عقلاني عن أداء المؤسسة. ومع التركيز الكامل على مراقبة الأجزاء، لا يمكن مساءلة أحد عن الأداء الإجمالي، مما أدى إلى غياب المساءلة والشفافية في العملية الإدارية والأكاديمية على حد سواء.

(٣) ضعف نظام البحث والتنمية والابتكار

لا تؤدي مؤسسات التعليم العالي السعودي دوراً له معنى في عملية البحث والتنمية والابتكار، ويرجع البعض السبب في ذلك إلى نقص الحوافز المالية. وعدم وجود إطار مشترك لاتخاذ مبادرات في البحث والتنمية والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى. فالمؤسسات البحثية تعمل في إطار سياقات تنظيمية وإدارية مختلفة، ويجري تمويلها بموجب قواعد غير متشابهة، وتفتقر إلى المواصفات والمعايير الرامية إلى قياس الأداء، ويسفر عن هذا الافتقار عدم وجود إطار متماسك للتخطيط والتمويل والمساءلة عن إخفاقات في التنسيق.

ويشكل إعداد أولويات متوازنة للبحث والتنمية والابتكار واحداً من أهم التحديات التي تواجهها أوساط البحث والتنمية والابتكار في أي بلد. وتتضمن أبعاد هذا التوازن الاتزان بين البحوث الأساسية والبحت التطبيقية، وبين تمويل البنية الأساسية الرئيسية والتمويل استناداً إلى المشاريع، وبين الحرية الأكاديمية للبحوث الجامعية والتمويل النابع من الصناعة والخاضع للرقابة.

ويجب أن تشرك الحكومة السعودية كافة أصحاب المصلحة لضمان دعمهم للبحث

والتنمية والابتكار والحد من مقاومة بعضهم للتغييرات في شروط العمل في الجامعات ومؤسسات البحث والتنمية والابتكار التي يتعين أن يستثنى منها قطاع عريض من العاملين الأكبر سناً.

(٤) عدم وضوح السياسة التعليمية للمملكة Educational Policy

هناك إشكالية كبيرة في بنية السياسة التعليمية للمملكة في كونها تتصف بالتركرار، وعدم الوضوح، والحشو وعدم الدقة في الألفاظ، وعدم الترابط والتسلسل في الأفكار، وعدم الواقعية، وغلبة الطابع الخطابي على بعض بنودها، وغياب تكامل سياسات التعليم مع سياسات قطاعات المجتمع الأخرى، وعدم وجود تقييم مستمر للسياسة التعليمية في ضوء حاجات المجتمع.

ولا تمثل بعض بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة الصيغة المثلى لما يجب أن تكون عليه مثل هذه الوثيقة الهامة وذلك من حيث صياغة بنودها وتبويب وترتيب أفكارها خاصة أنها تعتبر الوثيقة الرسمية الوحيدة التي تمثل الإطار العام لسياسة التعليم في المملكة. ولا زالت الإصلاحات التعليمية في المملكة العربية السعودية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطوير، ويغلب الجانب النظري على المقررات والمناهج، إضافة إلى قصور النظام التعليمي عن الاهتمام بالطالب من حيث ميوله ومواهبه وقدراته، وعدم فاعلية وسائل تقييم الطلبة لكونها تقليدية. وتعرف السياسة التعليمية بأنها تفكير منظم يوجه الأنشطة والمشروعات في ميدان التعليم والتي يراها واضعوا السياسة التعليمية كفيلة بتحقيق الطموحات التي يتطلع المجتمع والأفراد إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة.

ويجب أن تحدد السياسة التعليمية إطار التعليم وفلسفته وأهدافه ومراحله وأنواعه، فلا يمكن لأي أمة أن تنهض فكرياً وحضارياً ما لم يكن لديها سياسة تعليمية واضحة وواقعية ومرنة مستمدة من فلسفة المجتمع ومنسجمة مع مبادئه وقيمه وقائمة على أسس علمية، لكي تساعد في وضع الخطط وبناء البرامج التي تكفل بناء شخصية الفرد وفق متطلبات المجتمع، وفي تحديد آلية لقياس الأداء في النظام التعليمي، وفي تحديد الأطر والمبادئ والقيم التي تسير على ضوئها العملية التربوية، وفي توجيه واتخاذ القرارات

الصائبة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وفي تحديد المسؤوليات الإدارية عن تنفيذ تلك السياسات، وفي حل كثير من المشاكل التربوية، وفي تغيير الأوضاع التربوية القائمة وغير المرغوب فيها.

(٥) تحديات اقتصادية

يعتبر اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تمويلها على مخصصات من ميزانية الدولة هو من أهم ما يعيق عمل هذه المؤسسات، فالتعليم العالي يواجه تحدياً يتعلق بمسألة التمويل، حيث أن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تتجه نحو النقص وذلك بالمقارنة بحجم الطلب المتجدد، ويعزى ذلك إلى النمو السكاني السريع حيث تتزايد أعداد الطلاب في سن التعليم العام، ومن ثم يرتفع عدد الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، هذا فضلاً عن ارتفاع تكلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بتكلفته في أي مرحلة أخرى.

(٦) تحديات سياسية

هناك اتجاه إلى تسييس التعليم العالي بالمملكة مما يشكل تحدياً ينال من الحرية الأكاديمية في البحث والطرح الجريء لقضايا المجتمع وتقديم الحلول المناسبة لها. كما أن المجتمع السعودي يواجه تغييرات عديدة وجديدة تؤثر على نواحي الحياة المختلفة للفرد والمجتمع، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تكون أكثر فاعلية في التعامل مع هذه التغييرات وأن تكون أكثر تفاعلاً وحراراً مع المجتمع بما يحقق التنمية المجتمعية الشاملة ويُعزز أطر التفاعل بين الجامعات والمجتمع. فالتعليم الجامعي له دور مهم في تكوين الفرد الصالح وليس فقط الفرد المتعلم.

(٧) تحديات إجتماعية

إن الوضع الحالي الذي يعيشه كثير من الطلاب الجامعيين في المملكة وما ينطوي عليه من تحديات ومستجدات يؤدي إلى نتائج سلبية على الطلاب وعلى مجتمعهم ويؤثر سلباً على الانتماء والولاء الوطني ويخلق مشكلات عديدة تُشكل قلقاً للمجتمع وللسلطات الرسمية لعل من أبرزها البطالة والفراغ للخريجين والعنف والأمراض

النفسية والاجتماعية والانحراف الفكري والسلوكي وهذا كله يستوجب من الجامعات تغييراً في استراتيجياتها وأساليبها، فعلى سبيل المثال فإن استمرار استخدام الأساليب التقليدية في توعية الطلاب حول التطرف والإرهاب كالمحاضرات والندوات غير مجدي، وينبغي تبني برامج مدروسة ومنهجية تستخدم وسائل حديثة، تتخذ من الحوار والمناقشة مع الطلاب مسلكاً وتعتمد على الإقناع.

(٨) زيادة أعداد المتعلمين

يزداد النمو السكاني في المملكة بوتيرة عالية، ويتنامى معه الطلب على خدمات التعليم والتدريب والصحة، ومرافق التجهيزات الأساسية، كما يرافقه زيادة أعداد المواطنين الملتحقين حديثاً بسوق العمل. وهذا أدى إلى النمو المتسارع في التعليم العالي الذي صاحبه انخفاض في الكفاءة الداخلية والخارجية المتمثلة في زيادة عدد السنوات التي يقضيها الطالب حتى يتخرج، وزيادة عدد السنوات المستثمرة لكل خريج، وضعف توافق المؤهلات والخبرات المكتسبة من قبل الخريجين مع التي يحتاج إليها سوق العمل.

(٩) عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة في التعليم

تعد مواكبة التطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات والتعامل معها بكفاءة ومرونة من أهم التحديات التي تواجه الطالب العربي لتقليص الاتجاه المتزايد نحو الاختصاصات الإنسانية والأدبية. إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المملكة هو الدخول إلى حضارة التكنولوجيا المتقدمة التي أصبحت العامل الحاسم في تقدم الشعوب، ولا شك أن نقطة البدء هي إعداد الكوادر القادرة على إنجاز هذا التحول الكبير، الذي يتطلب خلق بنية تعليمية يبنى الطالب من خلالها خبراته التعليمية عن طريق تعليمه كيفية استخدام جميع مصادر المعرفة، وجميع وسائل التكنولوجيا المساعدة؛ لذا يجب تجهيز المدارس والجامعات بالوسائل المتعددة، ومعامل العلوم المتطورة وقاعة استقبال بث القنوات التعليمية ومن ثم تدريب أعضاء هيئة التدريس في مراكز التدريب، ومعامل العلوم المتطورة والتعليم عن بعد فيما عدا يعرف باسم «مدرسة بلا أسوار».

وينبغي الاهتمام برفع كفاءة البنية التحتية والأساسية والميكنة الكاملة لإدارات مؤسسات التعليم العالي للاستفادة من الثورة المعلوماتية وإتاحة الوصول للمعلومات بسرعة وفاعلية، وربط الجامعات بشبكات المعرفة في الداخل والخارج وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل مع هذه الثورة، وذلك من خلال استكمال مقومات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تطبيق بعض نظم المعلومات الإدارية بالجامعات واستحداث أنماط جديدة من التعليم مثل التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد لتتواءم مع التطور العلمي وتغطي الطلب المتزايد على التعليم العالي وتوفير وإتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية السعودية والعالمية لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ورفع قدرات ومهارات الجهاز الأكاديمي والإداري، في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، للتعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة.

القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي

إن جوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير التعليم، وإن حقيقة التنافس الذي يجري في العالم هو تنافس تعليمي. إن ثورة المعلومات، والتكنولوجيا في العالم، تفرض علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية، لنلحق بركب هذه الثورة، لأن من يفقد في هذا السباق العلمي والمعلوماتي مكانته، لن يفقد صدارته فحسب بل يفقد قبل ذلك إرادته، وهذا احتمال لا نطيقه ولا يصح أن نتعرض له.



و تعتبر القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي هي قدرتها على تقديم خدماتها التي تلبي معايير الجودة لكل من الأسواق المحلية والعالمية وبأسعار تنافس المؤسسات التعليمية الأخرى، مع توفير

رسم توضيحي ١: تعتمد القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي على التفوق في مجال التكنولوجيا

عائدات كافية على الموارد المستخدمة أو المستهلكة في إنتاج مثل هذه الخدمات.

وتعتمد القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي على تكاليف رأس المال والقوى العاملة وتكاليف المدخلات وخدمات البنية التحتية والأجواء العامة للأعمال التجارية وسهولة ممارسة أنشطة الأعمال التجارية (بما في ذلك استقرار الاقتصاد الكلي، الضرائب، سعر الصرف،...) والتفوق في مجال التكنولوجيا أو الإدارة، ولكن الآن، أصبحت القدرة التنافسية تعتمد وبشكل متزايد على :

- القدرة على إعادة توزيع الموارد للإستفادة من الفرص المتغيرة.
- جودة ومهارة ومرونة كل من الإدارة والقوى العاملة.
- القدرة على الاستمرار في مواكبة التقدم التكنولوجي والتنظيمي المتغير بسرعة.
- القدرة على الاستفادة الفعالة من تكنولوجيا المعلومات لأجل الحد من تكاليف التواصل وتحسين القدرة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات المتغيرة.
- توفر بنية أساسية وفعالة ولوجيستية.

وينبغي التركيز على تنمية القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي للإرتقاء بنوعية وكفاءة وفاعلية هذه المؤسسات، وذلك من خلال خلق مناخ تنافسي لتطوير مؤسسات التعليم العالي أقسام/كليات/جامعات، وتشجيع اللامركزية واستقلالية المؤسسات التعليمية واستمرارية التطور الذاتي للعملية التعليمية، وتحسين قدرات المؤسسات الأكاديمية لتطوير وإنشاء التخصصات العلمية الحديثة والمبتكرة، وتقوية التعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والصناعة. هذا بالإضافة إلى تطوير نظم الإدارة، وزيادة مصادر المعلومات وإعداد المعامل وتنظيم استخدامها.

ونتيجة لما سبق، نجد أن الاهتمام يتركز في مختلف البلدان على تحسين موقفها التنافسي وتحسين مرونة وسرعة إقتصاداتها وذلك لتتمكن من الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، وتحسين كل من المهارات وأنظمة التعليم، ونظم الابتكار الخاصة

بها، والبنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية المادية واللوجيستية الخاصة بها.

ويعد القرن الـ ٢١ فترة زمنية هامة مليئة بكثير من فرص تطوير مؤسسات التعليم العالي في العالم. ومع زيادة التنافس في هذا المجال، أصبح من المحتم على مؤسسات التعليم العالي، الحصول على تطوير أفضل وأسرع، بالتركيز على الخطط والاستراتيجيات، بالإضافة إلى تعزيز الوعي التنافسي للعاملين في المؤسسة، ووضع كل هذا ضمن صميم عملية التطوير اللازمة. ونلاحظ أنه في الوقت الحاضر، زاد تركيز مؤسسات التعليم العالي على الدراسات الاستراتيجية لتطوير المؤسسات التعليمية في جميع المجالات وفي شتى أنحاء العالم، حيث يتم شرح، وتحليل دلالات وملاحح استراتيجية التطوير، إضافة إلى وضع الخطط الاستراتيجية. وعلى الرغم من ذلك، نجد أن الجهود والدراسات العميقة لعمليات تنفيذ ومتابعة وتقويم هذه الاستراتيجيات مازالت غير كافية لنجاح عمليات التطوير.

كما نجد أنه في مجال الاقتصاد القائم على المعرفة، فإن مؤسسات التعليم العالي، كمراكز لتنمية الموارد البشرية، تلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي والتنمية في البلاد. ولذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا هاما وحيويا بالنسبة لمثل هذه المؤسسات، حيث انه يؤدي بها إلى مستقبل أفضل، من خلال التكيف مع البيئة بجانب الاهتمام بالسياسات التعليمية .

و بسبب تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة، مثل الحاجة إلى ارتفاع معدل التعليم العالي المتزامن مع انخفاض معدل التمويل الحكومي، وتغير العوامل الديموغرافية للطلاب، فقد زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك زادت الحاجة إلى التنافس مع النماذج الجديدة في مجال التعليم العالي، بشرط الحفاظ على الجوهر التقليدي للجامعة. ويمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي المساعدة في تجهيز الجامعة لمواجهة أي من التحديات الجديدة.

وتساعد عملية التخطيط الاستراتيجي على خلق إطار لتحديد الاتجاه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي والواجب اتباعه لتحقيق المستقبل المنشود، وتوفير إطار لتحقيق الميزة التنافسية، ودعم المنافسة وتحقيق النجاح في السوق ليومنا هذا بالإضافة

إلى تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي والمتوقع في السنوات الـ ٥ المقبلة، ولزيادة وتنسيق الاستثمارات في الأدوات والتقنيات وتحديد الأولويات الاستراتيجية.

إن تنشيط الرسالة التعليمية للمؤسسة، وإدخال نماذج جديدة للتعليم يؤدي إلى اغتنام الفرص المتاحة في مجال البحوث لصالح رفاهية المجتمع، وتخفيض الحواجز البيروقراطية داخل المؤسسات التعليمية وغيرها، ودعم التعاون، وخلق مجتمع داخلي أكثر توحدا وشمولا.

كما أن تحسين طرق اتخاذ القرارات المستنيرة لقيادة عملية صنع القرار تعمل أكثر من الناحية الاستراتيجية على تحسين مستوى رضا العملاء الحاليين للمؤسسة وزيادة القيمة المقدمة للعملاء من مختلف المنتجات والخدمات والأسعار، والسماح لجميع هيئات الجامعة بالمشاركة والعمل معا لتحقيق الأهداف المرجوة، والسماح بوجود حوار بين المشاركين لتحسين فهم رؤية المؤسسة، وتعزيز كل من الشعور بملكية الخطة الاستراتيجية، والشعور بالانتماء للمؤسسة.

إن الغرض من عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجي هو التأكد من اتباع مؤسسة التعليم العالي للاتجاه الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الإتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي كما هو مبين بالرسم التوضيحي (٨). وهي لاتقل أهمية عن عملية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم أنشطتها لتحديد القضايا والأهداف الاستراتيجية. وينبغي تحديد من هو المسؤول عن عملية متابعة تنفيذ وتقييم وتقويم نتائج أنشطة المشروعات والبرامج الاستراتيجية المحددة ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

وعلى سبيل المثال، فقد يطلب رئيس مجلس أمناء المؤسسة التعليمية من الرئيس التنفيذي للمؤسسة تقديم تقارير دورية إلى المجلس عن مدى التقدم والنجاح في تنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية، بما في ذلك التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة. وفي المقابل، قد يطلب الرئيس التنفيذي تقارير عن حالة منظمته من الإدارة المتوسطة بالمؤسسة فيما يتعلق بحالة تنفيذ وتحقيق الأهداف والغايات المخصصة لهم.

الفصل الثاني

الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة
المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

**Knowledge Intensive Business Process
in Higher Education Institutions**

مقدمة

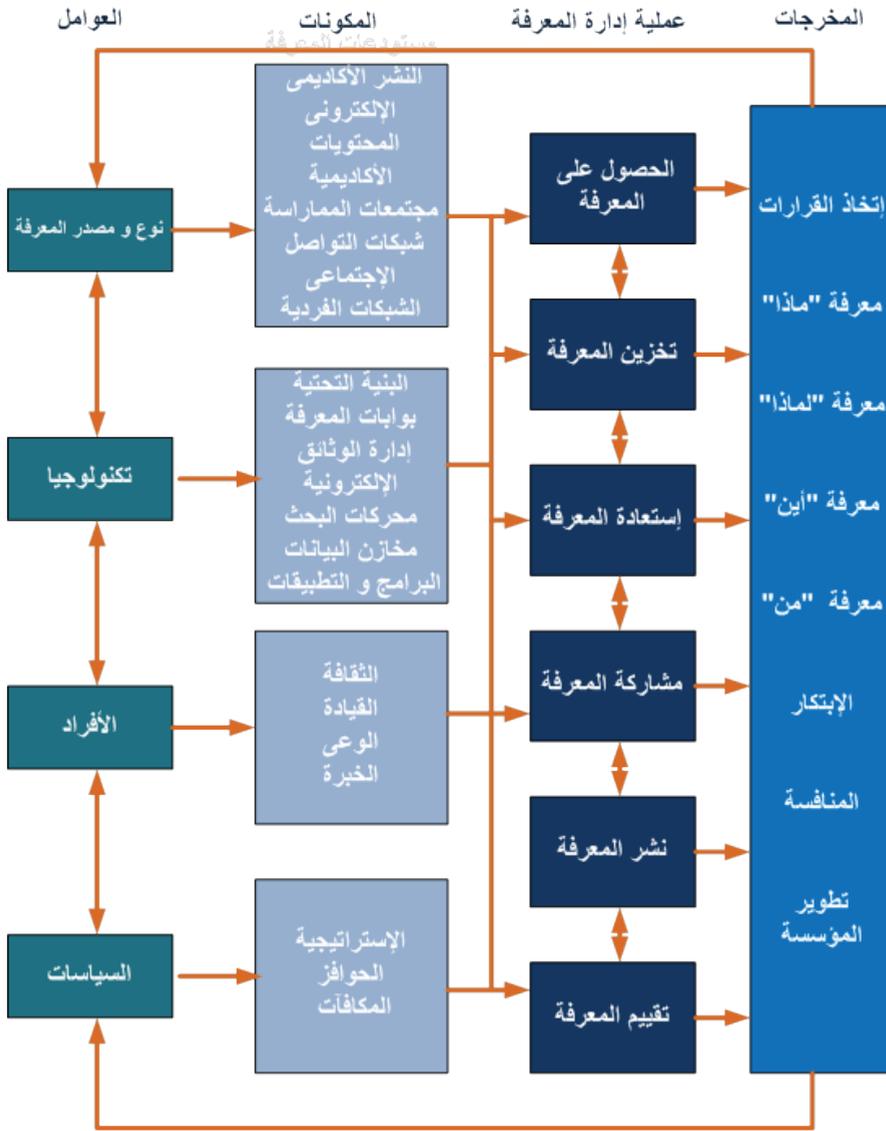
تقوم مؤسسات التعليم العالي بتقديم خدمات للمجتمع والمؤسسات الأخرى تتميز بكثافة المعرفة (Knowledge Intensive Business Services (KIBS)، وتعتمد هذه الخدمات على المعرفة المهنية، وتهتم في المقام الأول بتوفير المعرفة المكثفة لدعم الإجراءات الإدارية للمؤسسات الأخرى، ومن ثم غالبية العاملين في مؤسسات التعليم العالي من العلماء والمهندسين وغيرهم من الخبراء. والإجراءات الإدارية التي تتضمن معرفة مكثفة في مؤسسات التعليم العالي تشمل على سبيل المثال: الابتكارات، والبحث العلمي، والتطوير، وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم المنتجات. وفي كثير من الأحيان فإن مثل هذه الإجراءات تكون مقيدة ومحددة بالنموذج الذهني للخبراء القائمين بتنفيذها، وغالبا ماتكون هذه المعرفة غير واضحة لكونها معرفة ضمنية، مما يصعب معه عملية تقييمها.

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تهدف إدارة المعرفة بمؤسسة التعليم العالي إلى رفع القيمة المؤسسية عن طريق تطبيق المعرفة ورأس المال الفكري الموجود بها، وتحسين قاعدة المعرفة لتمكين وضع المؤسسة التعليمية في موقع تنافسي متميز، كما أن عملية إدارة المعرفة تمكن أعضاء مؤسسات التعليم العالي من التعامل مع المواقف اليومية، وتصور المستقبل وتجسده بطريقة فعالة.

وتضم إدارة المعرفة مجموعة الاستراتيجيات، والممارسات المستخدمة في المؤسسة لتحديد، وإنتاج، وتمثيل، وتمكين الرؤى والخبرات التي تتجسد في الأفراد، والأنظمة والإجراءات الإدارية والممارسات التنظيمية.

وفي حالة عدم وجود نظام لإدارة المعرفة، يقوم كل فرد في المؤسسة بمعالجة المواقف المختلفة بناء على علاقتة الشخصية بهذا الموقف. أما في وجود نظام إدارة المعرفة، فإن الفرد يقوم بمعالجة الموقف بناء على كم المعرفة التي يمتلكها أي شخص في المؤسسة قد تعرض لموقف مشابه لهذا الموقف من قبل.



رسم توضيحي ٢: إطار عمل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

ولدى مؤسسات التعليم العالي الكبرى موارد هامة يمكن إستغلالها في عملية إدارة المعرفة، باعتبارها جزء من استراتيجية العمل الخاصة بهذه الموارد، والأمثلة على هذه الموارد تشمل موارد إدارة تقنية المعلومات، وإدارة الموارد البشرية . وعادة ما تركز

إدارة المعرفة جهودها على تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية مثل تحسين الأداء، وتحقيق الميزات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي والابتكار، والمشاركة بالدروس المستفادة، وكذلك التكامل والتحسين المستمر في أداء المؤسسة في شتى المجالات.

و على الرغم من اهتمام معظم مؤسسات التعليم بإدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها مشروعاً استراتيجياً، إلا أن أغلب المؤسسات لا تستوعب حتى الآن التحديات التي تتضمنها عملية تنفيذ إدارة المعرفة، حيث يوجد العديد من العوامل الرئيسية المؤثرة في تطوير قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة التنظيمية، وضرورة دراسة هذه العوامل، وعلاقتها مع أداء إدارة المعرفة.

وهناك مجموعة من العوامل الرئيسية والتي لها تأثير مباشر على قدرة مؤسسات التعليم العالي على إدارة المعرفة والتي يجب دراستها جيداً لكي تمكننا من الوصول إلى الاستراتيجيات المناسبة لنقل المعرفة وتشتمل على:

○ **موارد المعرفة :** ماهي المعرفة المتاحة في مؤسسات التعليم العالي وأين توجد هذه المعرفة؟. والأمثلة على المعرفة المتاحة بالمؤسسة تشمل : المعرفة الشخصية للأفراد، والمهارات الفردية، وعلاقات العملاء، والملكية الفكرية، والكفاءات الجوهرية، والتكميلية، والقدرات التنظيمية، والمعلومات المؤسسية، وغير المؤسسية.

○ **الثقافة التنظيمية وعملية التعلم :** كيف يقوم العاملون بمؤسسات التعليم العالي باستخدام هذه المعرفة؟ ويشمل ذلك القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة.

○ **الممارسة :** ما هي الإجراءات التنظيمية والتي تشمل الإجراءات الإدارية والإجراءات المتخصصة التي تحتاج إلى هذه المعرفة؟ .

○ **التقنية الداعمة :** ما هو دور التقنيات المتاحة في مؤسسات التعليم العالي في دعم إدارة المعرفة؟ . وتشتمل التقنيات الداعمة للبنية التحتية لنظم المعلومات، والنظم القياسية، والتطبيقات المستخدمة، وأنظمة البريد الالكتروني، وبوابات

الخدمات الإلكترونية، وتطبيقات الانترنت، وأنظمة الإجراءات الإدارية.

إن التطبيق السليم لإدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين بمؤسسات التعليم العالي على اتخاذ قرارات يومية بطريقة أفضل، وذلك من خلال قضاء وقت أقل في جمع المعلومات، ووقت أكثر في عملية الإبداع أثناء التطبيق. كما تساعد إدارة المعرفة التنظيمية أنظمة دعم اتخاذ القرار، وتحليل المواقف على أساس إمكانية الحصول على معلومات ذات صلة بموضوع القرار في الوقت المناسب، وعلى اختصار وقت الحصول على المعلومات، وتسهيل عملية التعاون بين العاملين، وتبادل المعرفة، والحفاظ على المعرفة الخاصة بالمؤسسة، كما تساعد على التغلب على مشكلة اتساع الحدود الجغرافية والتنظيمية للمؤسسة.

ويعتمد اختيار مؤسسات التعليم العالي لاستراتيجية إدارة المعرفة على التوجه الرئيسي للمؤسسة، والذي قد يتركز في واحد أو أكثر من هذه التوجهات الاستراتيجية:

○ **خدمة العملاء** : ويشمل عملاء مؤسسات التعليم العالي الطلاب وأهالي الطلاب والمؤسسات المجتمعية والحكومية، ويكون التوجه الاستراتيجي الأساسي للمؤسسة في هذه الحالة هو توثيق العلاقة مع العملاء، والسعي لجعل خدمات المؤسسة أقرب ما يكون لما يحتاجه العملاء، وهذا يعني السعي لمعرفة الكثير من المعلومات عن العملاء وعن احتياجاتهم، والسعي المستمر لكي يشعر العملاء بالاهتمام . وهذه المؤسسات توجه استراتيجياتها واستثماراتها نحو تطوير أنظمة جمع معلومات عن العملاء، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، واستنباط البيانات، والاستخبارات التجارية.

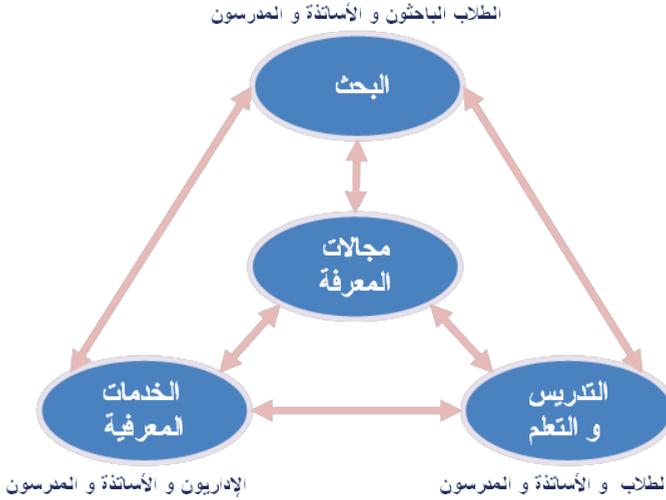
○ **ابتكار وإنتاج منتجات معرفية** مثل براءات الاختراع، الكتب والأبحاث، أو نماذج منتجات مبتكرة جاهزة للإنتاج، ويكون التوجه الاستراتيجي في هذه الحالة يركز على المنتجات من حيث الاهتمام بزيادة جودة الإنتاج، وتقديم أحدث المنتجات للسوق، ويتطلب ذلك توفير بيئة إبداعية فائقة، وقدرة على جلب الأفكار الجديدة للسوق في أسرع وقت . وهذه المؤسسات تختار استراتيجيات إدارة المعرفة لدعم التعاون، ومشاركة المعرفة بين جميع أفرادها، وتشجيع

منتديات المناقشة وتبادل الأفكار.

○ **التفوق الإجراءي لمؤسسات التعليم العالي** لتوفير النفقات وتحسين ظروف العمل، ويعتمد التوجه الاستراتيجي في هذه الحالة على منهج الإدارة المتميزة، والذي يتضمن تقليل النفقات العامة، والقضاء على خطوات الإنتاج المتوسطة، وتحسين الإجراءات الإدارية، وتقليل الفاقد، والتحسين المستمر للأداء على كافة المستويات. ومثل هذه المؤسسات توجه استثماراتها نحو تطوير أنظمة تحسين الأداء، وتهتم بنقل أفضل الخبرات في مجال الإجراءات الإدارية، كما تهتم بعمليات إدارة الجودة الشاملة.

السياق المعرفي لمؤسسات التعليم العالي

يمكننا اعتبار رسالة مؤسسات التعليم العالي، رسالة محددة وهي تشمل التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف العامة لا تختلف باختلاف الزمان والمكان، نظرا لأن مؤسسات التعليم العالي تعد مؤسسات اجتماعية وثقافية وتربوية وبذلك توصف بأنها مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية جمعاء، لا يمكنها أن تعيش منعزلة عن المجتمع وثقافته.

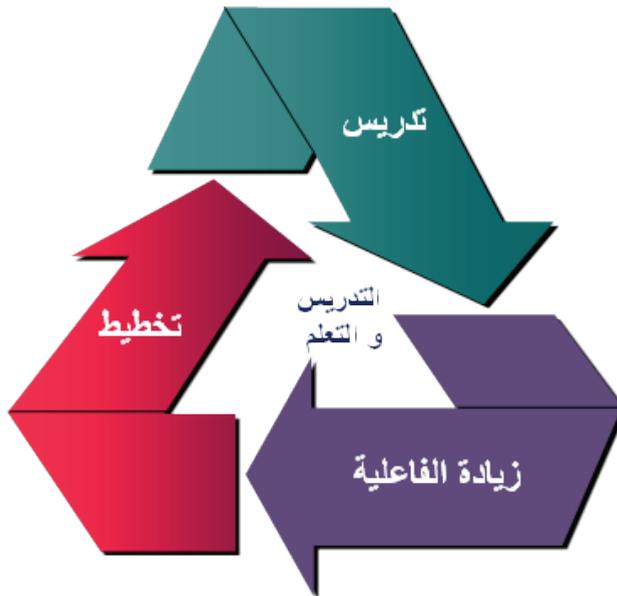


رسم توضيحي ٣: السياق المعرفي لمؤسسات التعليم العالي

(١) التدريس والتعلم

التدريس هو تلك العملية التي يقوم بها المدرس بالدور الإرشادي، والمدرس هو المعد للبيئة التعليمية وللمواد وللخبرات التعليمية التي ينشأ فيها المتعلم حيوياً ونشطاً وفاعلاً، أما التعلم فهو التغير في البنية المعرفية للمتعلم كميّاً بتراكم الخبرات والمعلومات وكيفياً بالتفاعل المستمر بين مكوناتها، ولاكتساب معنى جديداً لا بد أن يتكامل هذا المعنى مع المعاني التي سبق للفرد تعلمها بحيث تشكل أو تعطي علاقات جديدة. ولذا فإننا يمكننا اعتبار التدريس وسيلة اتصال وتفاهم بين طرفين، أي أنه لا بد من وجود مرسل ومستقبل بطريقة معينة، وعن طريق وسيط معين، بمعنى أننا لا يمكننا القول أن مدرساً قام بعملية تدريس ناجحة إذا لم يوجد من يتعلم منه شيئاً، فنحن لا نستطيع أن نتحدث عن التدريس دون التحدث في الوقت نفسه عن التعلم، حيث يتم التدريس بوعي وبتعمد وبناء على تخطيط مسبق.

إطار عمل التدريس والتعلم



رسم توضيحي ٤ : إطار عمل التدريس والتعلم

التخطيط

وتشمل العملية الإدارية لتخطيط التدريس والتعلم:

- وضع أهداف سنوية للتحصيل العلمي للطلاب.
- خلق خطط وطرق لتقييم وحدات الدروس مستندة إلى المعايير.
- خلق خطط الدروس بناء على الأهداف.
- اعتماد نظام إدارة الفصل المبني على تصرفات الطلاب داخل الفصل التعليمي.
- وضع إجراءات وروتين للفصل التعليمي.
- تنظيم المساحات والأدوات داخل الفصل التعليمي.

التدريس

وتشمل العملية الإدارية للتدريس:

- إدارة الدروس بطريقة مؤسسة ومبنية على الأهداف
- الشرح التفصيلي للدروس
- إشراك الطلاب في عمل جدى في جميع مستويات التعلم
- إتاحة طرق عديدة لكيفية تعامل الطلاب مع محتويات الدروس
- إختبار مدى فهم الطلاب
- تطوير أسلوب تحقيق مستوى عالي للفهم من خلال توجيه أسئلة بطرق فعالة
- زيادة وقت الدرس إلى أقصى حد ممكن
- بناء نظام لدعم عملية التعلم المركز داخل الفصل

زيادة الفاعلية

وتشمل العملية الإدارية لزيادة فاعلية التدريس والتعلم:

- تقييم تقدم الطلاب
- تحليل بيانات تقدم الطلاب
- تحسين عملية التدريس بناء على نتائج التحليل وإعادة التدريس

(٢) البحث

تعتبر مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات إبداع علمي ومنارات إشعاع فكري ومعرفي، كما أنها تعد من أهم مؤسسات تقدّم ورقي المجتمعات والشعوب في عصر المعرفة. وكلما اتسمت هذه المؤسسات بالعصريّة والحداثة والمبادرة كلما ازداد عطاؤها في تحقيق ازدهار المجتمع وتطوره، إلى جانب الإسهام في رقي العلوم والمعارف. وإن من أهم أدوار مؤسسات التعليم العالي هي البحث العلمي لما له من أهمية كبيرة في رقي المؤسسة وتصنّفها عالمياً، وضرورة اتباع المعايير العالمية المعمول بها حتى يتسنى لها التوجه نحو العالمية والتنافس، وما يتطلب ذلك من توفير كافة المتطلبات والوسائل اللازمة لبناء قدرات الباحثين وتشجيعهم لتزاد إنجازاتهم وتنمى إبداعاتهم وابتكاراتهم. وتقع على مؤسسات التعليم العالي مسؤولية المساهمة الجادة في تطوير المجتمع والتفاعل مع مشاكله بهدف إيجاد الحلول العلمية لها.

ويمكن تقسيم البحث العلمي إلى:

○ البحوث الأساسية Basic Research

و تشمل الأنشطة التجريبية أو النظرية التي تتم من أجل إكتشاف معارف جديدة عن الأسس التي تقوم عليها الظواهر والوقائع دون الاهتمام بأى هدف تطبيقي محدد.

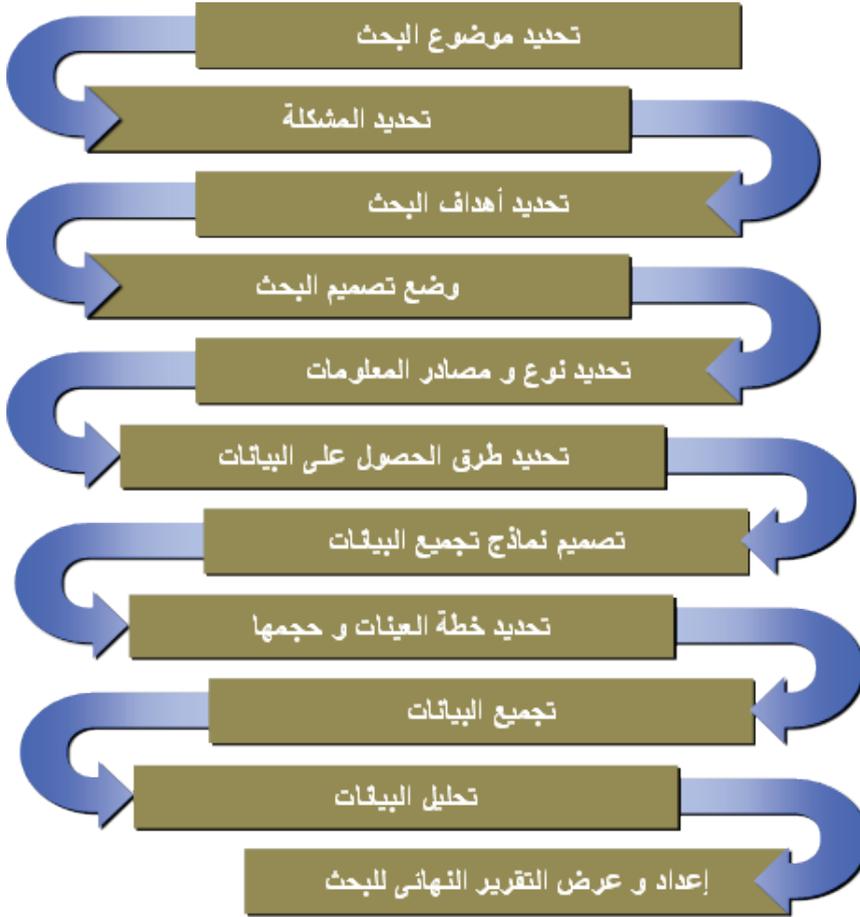
○ البحوث التطبيقية Applied Research

و تشمل الأنشطة البحثية التي تجرى حسب أهداف محددة لتطبيق نتائج مباشرة يتم

تنفيذها من قبل باحث أو فريق متعدد الاختصاصات وحسب برنامج محدد.

○ البحث والتطوير (R&D) Research and Development

و تشمل الأنشطة البحثية الخلاقة التي تهدف إلى زيادة المعرفة العلمية، والتكنولوجيا للوصول إلى تطبيقات جديدة.



رسم توضيحي ٥ : الخطوات الإجرائية للبحث

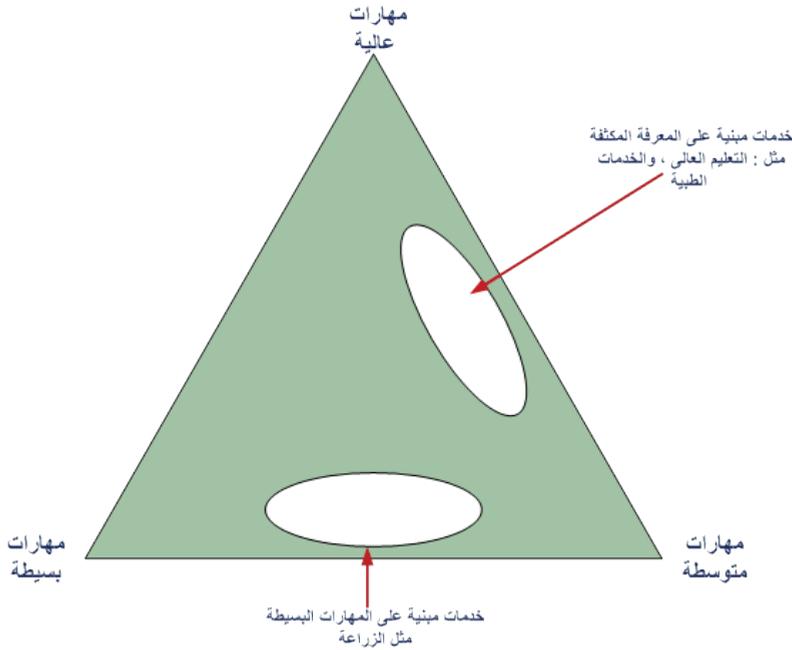
(٣) الخدمات المعرفية

تقوم مؤسسات التعليم العالي بتقديم خدمات للمجتمع والمؤسسات الأخرى تتميز

بكتافة المعرفة (Knowledge Intensive Business Services (KIBS، وتعتمد هذه الخدمات على المعرفة المهنية، وتهتم في المقام الأول بتوفير المعرفة المكثفة لدعم الإجراءات الإدارية للمؤسسات الأخرى.

ويجب أن نفرق بين نوعين من هذه الخدمات:

- خدمات تتميز بكتافة المعرفة العلمية والتكنولوجية T-KIBS مثل خدمات البحث والتطوير، والخدمات الهندسية، وخدمات الكمبيوتر.
- خدمات تتميز بكتافة المعرفة المهنية التقليدية P-KIBS مثل الخدمات القانونية والمحاسبية والعديد من الإستشارات الإدارية وخدمات التسويق

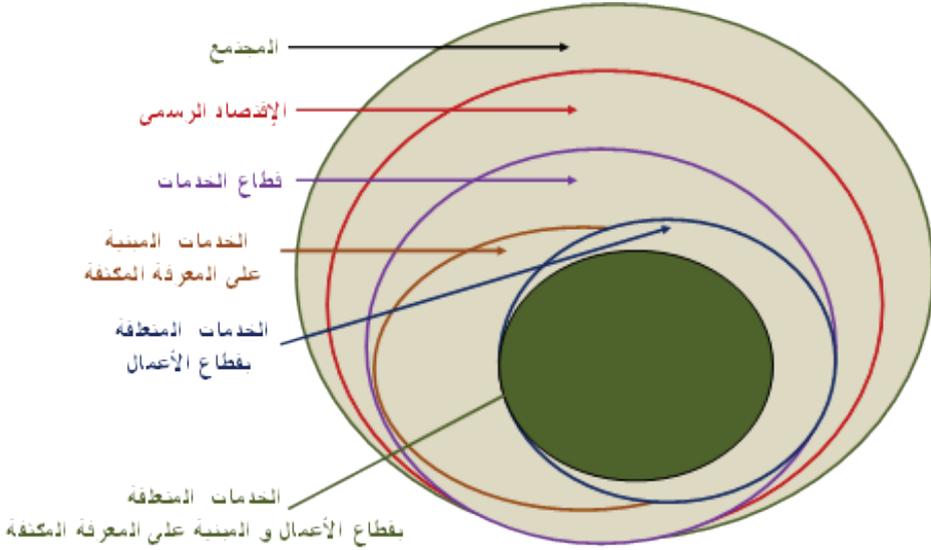


رسم توضيحي ٦ : يبين نوعية المهارات المختلفة والخدمات المبنية عليها ١

Sectoral Workforce skills (educational levels): Manchester ١
Business School

ومن الصفات الرئيسية المميزة لخدمات المعرفة المكثفة (KIBS) أن يلعب العملاء دورا هاما وأساسيا مع مؤسسات التعليم العالي في الإنتاج المشترك في تقديم الخدمة -CO-producing the service. كما تتميز الخدمات المبنية على المعرفة المكثفة بالآتي:

- كثافة المعرفة في الخدمة المقدمة إلى العملاء
- المعدل العالي للنمو والعلاقة الوثيقة بالسوق
- الخبرة، والإحترافية للقائمين بتقديم الخدمات
- خلق قيمة إضافية
- الابتكار
- تتميز المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات بأنها تمتلك نظم إدارة المعرفة، وعمليات إدارية تتميز بالمعرفة المكثفة، ونظم إدارة المعلومات.



رسم توضيحي ٧ : الخدمات المتعلقة بقطاع الأعمال والمبنية على المعرفة المكثفة
Knowledge-Intensive Business Services

الفصل الثالث

الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة
المعرفة

**Knowledge Intensive Business
Processes**

مقدمة

إن عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز بكثافة المعرفة تعني إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، وهذه العملية تعد منهاجاً لتحقيق تطوير جذري في أداء مؤسسات التعليم العالي في وقت قصير نسبياً. وتمكن عملية إعادة تصميم العمليات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي إذا ماتمت بشكل علمي وسليم من تحقيق الأهداف التالية:

○ تحقيق تغيير جذري في أداء مؤسسات التعليم العالي

تهدف جهود إعادة تصميم العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.

○ التركيز على العملاء

تهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية إلى توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

○ السرعة

تهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية إلى تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

○ الجودة

تهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي

تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء .

○ تخفيض التكلفة

تهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

تعريفات

(١) الإجراءات والعمليات الإدارية Business Processes

يمكن تعريف الإجراء أو العملية الإدارية Business Process بالمؤسسة بأنها مجموعة الأنشطة الخاصة والمحددة التي ترتبط مع بعضها بطريقة منطقية وزمانية متتابعة لإنتاج مخرجات محددة، ويتم ذلك عن طريق التفاعل بين الموارد البشرية، والمعلومات، والأنظمة، والمواد، والأساليب والطرق^١.

ومثال على العملية الإدارية هو إجراءات عملية شراء جهاز للمؤسسة، فهناك عملية موثقة ومحددة العناصر والأنشطة يمكن لأي من العاملين المختصين بالمؤسسة القيام بها للوصول إلى نفس النتيجة ولوصول الجهاز المطلوب للجهة المعنية داخل المؤسسة. وهناك العديد من الوظائف في الشركة وموظفون مشتركون في إتمام سير العمليات عموماً وتنقسم أدوارهم إلى:

○ مالك العملية Process Owner:

وهو الشخص الذي يضع الخطوط العريضة للعملية ويوزع مسؤولياتها على العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإنه يتحمل مسؤولية نتائج العملية ويعمل على تسهيل سيرها وتغطية ثغراتها، وله مطلق الصلاحية بتعديلها بحسب المصلحة العامة، وعادة تكون هذه المهمة لدى الطبقة الوسطى من المدراء الوسطاء.

○ خبير العملية Process Expert:

وهو الشخص الخبير بعناصر وخط سير العملية لكن لا صلاحية له بالتعديل عليها

^٢ Gausmeier and Fahrwinkel 1994

وعادة ما تُلقى على عاتق المشرفين Supervisor داخل المؤسسة.

○ منفذ العملية Process Worker:

وهو الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ العملية End User

(٢) تقييم الإجراءات والعمليات الإدارية

تتم عملية تقييم مدى نجاح الإجراءات والعمليات الإدارية الرئيسية للمؤسسة من حيث توفير الجودة، والتكلفة، والأطر الزمنية المثلى للعملاء، وتساعد عملية التقييم المؤسسات على تحديد المجالات أو النقاط اللازم تحسينها وتحديد ما إذا كانت عملية التحسين تسير كما ينبغي وتقديم حجج عملية لكيفية استثمار كل من الوقت والموارد في إدارة تصميم العملية الإدارية للوصول إلى أفضل النتائج. و يجب أن تخضع عملية تحسين الإجراءات الإدارية لتحليل واقعي للأداء الإداري وان تكون موجهة نحو تحقيق الرسالة التنظيمية. وتخضع هذه المؤسسات للتقييم النموذجي لعملياتها الإدارية والتي هي في أمس الحاجة إلى تطوير أدائها من حيث التكلفة والجودة وجدولها الزمنية.

ومن خلال تحليل الفجوة بين ماهية الإجراءات الإدارية وبين ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق رسالتها المرجوة، تستطيع هذه المؤسسات استهداف أكثر الإجراءات الإدارية احتياجا إلى التحسين، ووضع أهداف استراتيجية واقعية لتحسين هذه الإجراءات، واختيار تقنية مناسبة لتحسينها، وهناك طريقة أخرى وهي غالبا ما تستخدم وهي «أسلوب المقارنة النسبية» وهو ما يقدم نقاط مرجعية لتحديد أهداف الأداء المرجوة والقابلة للتحقيق من خلال مساعدة مؤسسات التعليم العالي على اكتساب المناهج التي استخدمها الآخرون بالفعل في تحسين عملياتهم الإدارية. وينتج عن عملية التقييم قرار بأحد خيارين:

- إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية
- أو الإكتفاء بتحسين الإجراءات والعمليات الإدارية .

(٣) إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية Business Process Reengineering

وتعنى إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية البدء من جديد من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم ما هو قائم أو إجراء تغييرات تجميلية في الإجراءات والعمليات الإدارية للمؤسسة، بل التخلي التام عن إجراءات وممارسات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات العملاء. أي أنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز، وهي كذلك إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، والعناصر الرئيسية لإعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية تشمل:

(أ) إعادة التفكير في الأساسيات

إن إعادة تصميم العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال. ويتم طرح أسئلة أساسية في عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية عن المؤسسة وكيفية ادارتها وتشغيلها مثل:

● لماذا نقوم بهذا العمل؟

● لماذا نقوم بأداء الأنشطة بهذه الكيفية؟

وطرح هذه الأسئلة الأساسية تنبه المسؤولين عن إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة وقد ثبت في كثير من الأحيان أنها أساليب بيروقراطية خاطئة وعفا عليها الزمن ولا تتلائم مع المتغيرات العالمية الجديدة.

(ب) التركيز على العمليات الرئيسية

تتميز عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية بالتركيز على العمليات وليس على الإدارات أو المهام فقط، لأن العمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة من

الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالعمل إبتداء من طلب العميل وإنتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات. وهذا يعنى أن إعادة تصميم العمليات الإدارية تركز على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية . فالعمليات الأدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات .

(ت) إعادة التصميم الجذري Radical Redesign

يجب أن يكون المطلوب في إعادة تصميم العمليات الإدارية، تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود، أي ترميم الوضع الحالي. إن التغيير الجذري يعني أقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع الطلبات الحالية وأهداف المؤسسة . وتتميز عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية بالتغيير الجذري وليس التغير السطحي أو الظاهري للوضع القائم أي تعنى التجديد والابتكار وليس تحسين وتعديل ما هو قائم من أساليب العمل.

(ث) تحقيق نتائج تحسين هائلة Dramatic Results

تتطلع إعادة تصميم العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً. بل تهدف عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء . وتستخدم عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية عند الحاجة إلى إحداث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء حيث إنها لا تنتظر إلى التحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والجذري ونسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر. ويمكن تمثيل ذلك بالبناء الأيل للسقوط الذي يمكن ترميمه أو ازالته بالكامل ثم إعادة بناؤه. وهنا نقول إن الترميم لا يمكن أن يكون مثل إعادة البناء الذي يعطينا مبنى جديداً نستخدم في بنائه وسائل عصرية وبه تعديلات جذرية تحقق متطلبات وتطلعات السكان في مساحات

شقق وغرف أوسع وتشطيبات أفضل. كما أن عمر المبنى يكون أطول. هذا على عكس عمليات الترميم التي تحتفظ بمساحات الشقق والغرف وأحيانا التشطيبات كما هي ويكون عمر المبنى فيها أقصر وهي غالبا لا تحقق طموحات السكان في شقق وغرف أوسع أو تشطيبات أفضل. ويمكن تشبيه عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية بعملية الإزالة الكاملة للمبنى وإعادة البناء حيث يتم إزالة ما هو قائم من جذوره وإعادة التصميم بصورة جذرية أحدث، وإنشاء البناء بخامات جديدة أفضل وبصورة عصرية تحقق الجودة وتحوز رضا السكان وترضى طموحاتهم وبسعر قابل للمنافسة في سوق العقارات.

وتعمل جميع عناصر عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية 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 ثغرات. وهذا يؤدي الى تحديد العمليات الرئيسة التي تنبع من التفكير في أساسيات التشغيل. وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لأحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء.

(ج) أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات

تعتمد إعادة تصميم العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا ورئيسيا في عمليات إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ويتضح هذا من إمكان استخدامها في إنجاز المهام الآتية:

- توفير الإتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية عن طريق شبكة اتصالات داخلية توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات تساعد على سرعة

ودقة الحصول على البيانات مما يساعد على انسيابية وتوافق الأداء وسرعة اتخاذ القرارات وعدم تضاربها.

- التكامل والترابط بين أجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية لإنجاز عمليات منظومية مترابطة ومتناسقة تقدم بالسرعة المطلوبة بما يجعلها تحوز رضا العملاء.
- تقديم حلول جديدة إبداعية لمشكلات أو أزمات إفتراضية لم تحدث بعد للتدريب على كيفية إدارة الأزمات عند حدوثها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- القيام بمهام لم تكن متوفرة من قبل مثل تنظيم المؤتمرات والتدريب عن بعد عبر شبكة الفيديو كونفرنس والتواصل مع العملاء عن طريق إنشاء مواقع على شبكة الأنترنت.
- استخدام برامج المساعدات الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة العملاء في الحصول على الخدمات بالدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة عند طلب الحصول عليها على مدار الساعة.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر والاختبارات وإعادة تحديد كافة مستويات الأداء آليا عن طريق استعمال الحاسب الآلي مما يضمن الشفافية والعدالة والحييدة والدقة والسرعة.
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب ومستوى المتدربين.
- توفير البرامج التعليمية والمراجع على وسائط الكترونية متعددة مما يفعل التعليم الإلكتروني.

(ح) أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

تعتمد إعادة تصميم العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة تصميم

العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية

عادة ما تكون عمليات التحسين والمتابعة مستمرة على صعيد العملية الإدارية أو على صعيد الإجراء بشكل عام , ويتم مراجعتها كل فترة زمنية أو عند تطبيق تكنولوجيا جديدة, أو عند إعادة تنظيم المؤسسة, أو تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية أو عند تغيير الأنظمة والتشريعات الحكومية.

وعلى سبيل المثال في عملية إجراء « إصدار أمر شراء» لمنتج معين في شركة ما تتطلب :

- عملية توقيع من إدارة المستودعات يفيد بعدم توفر المواد في مستودعات الشركة .
- عملية توقيع من الشؤون المالية للتأكد من عدم تجاوز الميزانية المحددة.
- عملية تعמיד من شؤون المحاسبة من وجود رصيد كاف بالبنك لإخراج شيك للمورد.

وعند تطبيق نظام ERP بشكل صحيح لم يعد هنالك أي مبرر لتلك العمليات السابقة , لأن النظام يقوم بعرضها أمامك وسيلزمك أن لا تتجاوزها بتلك السياسات، وعند القيام بعملية التحسين لإجراء معين ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار محاولة تقليل وقت تنفيذ الإجراء وتدريب المعنيين على تنفيذ الإجراءات بالشكل الصحيح وإكسابهم خبرة كافية في هذا المجال وتزويدهم بمراجع ورسومات يلجأوا إليها عند اللزوم والقيام بتقييم العمل لوضع إجراء جديد يقوم أولاً بتعريف المنتج النهائي أي لرسم مخرجاته , ثم تدوين العمليات والمستندات اللازمة للوصول إلى المنتج النهائي.

الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة Knowledge Intensive Business Processes

أما الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة فهي تحتاج إلى مدخلات ليس من السهل تحديدها، وتعتمد على قيام أحد العاملين باستخدام خبراته والمعرفة الضمنية لديه بناء على السياق والظروف الموجودة بتحديد هذه المدخلات، وبالتالي فقد تختلف هذه المدخلات من شخص إلى آخر، وعادة يكون من الصعب وضع معايير أو نماذج أو معادلات للتحكم في هذه المدخلات. وهذه المدخلات المعرفية يكون من الصعب وضع أو تصميم أو جدولة نماذج إجرائية لها، حيث أن عمليات تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين تجرى على التوازي مع الأنشطة الأخرى للعمليات الإدارية.

مواصفات الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة

وتتميز الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة ببعض أو كل المواصفات الآتية:

- أن تكون هناك قيمة مضافة من خلال الإضافات المعرفية للعاملين المطلوب مشاركتهم في العملية.
- التنوع في مصادر المعلومات
- التنوع في الوسائط والوسائل المزودة للمعلومات
- التباين الديناميكي في تطوير العملية الإدارية
- كثرة عدد المشاركين في العملية وكثرة وإختلاف التقارير المقدمة منهم
- وجود فرص للإبداع في العملية
- وجود درجة عالية من الابتكار
- وجود مساحة واسعة لاتخاذ القرارات

ولا يمكن وصف العملية الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة بالطرق التقليدية لنموذج العملية على هيئة مجموعة من الخطوات الثابتة التي يتم توصيف كل منها بالمعلومات

المطلوبة، ومهام وأدوار العاملين المعنيين على هذه الخطوة. ففي حالة العملية الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة يتم الوصف لأجزاء محدودة من العملية نظرا لعدم القدرة على التنبؤ بالقرارات التي ستتخذ بناء على المعرفة الضمنية للمشاركين في العملية، حتى تتم عملية تحويل المعرفة الضمنية من المشاركين لخطوات نموذج العملية لاتخاذ القرارات المطلوبه لإستكمال العملية بنجاح.

تعريفات خاصة بالعمليات الإدارية التي تتميز بكثافة المعرفة

○ موضوع المعرفة Knowledge Object

موضوع المعرفة يمثل إدعاء بحل لمشكلة ما، أو بجزء من حل لمشكلة ما، وقد يكون معلومات أو بيانات.

○ أدوات المعرفة Knowledge Tool

أدوات المعرفة تمثل أداة من أدوات التكنولوجيا التي تستخدم لعمل أنشطة محددة في موضوعات المعرفة كالنسخ، والحذف، والنقل، والتوزيع.

○ مسار المعرفة Knowledge Path

يتضمن مسار المعرفة جميع الوظائف التي يمر من خلالها موضوع المعرفة في تسلسل معين. ويتم تحديد مسار المعرفة لكل موضوع من موضوعات المعرفة والأدوات المستخدمة في عملية الانتقال من وظيفة إلى أخرى.

○ المعاملات المعرفية Knowledge Transaction

تعرف المعاملة المعرفية بأنها إنتقال موضوع المعرفة من شخص أو أكثر من المشتركين في العملية الإدارية.

○ تحويل المعرفة Knowledge Transformation

وتعرف عملية تحويل المعرفة بأنها التغير الذي يحدث في موضوع المعرفة باستخدام أيا من أدوات المعرفة وعلى سبيل المثال تتضمن عمليات التحويل : دمج المعرفة، أو

تحليل مهام مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز بالمعرفة المكثفة

Function level analysis procedure

تهدف عملية تحليل مهام مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز بالمعرفة المكثفة إلى تحديد تلك المهام التي لا يتم تأديتها بطريقة مرضية وتحديد الأماكن التي يمكن التركيز عليها لتحسين الأداء في هذه المهمة.

١. تحديد جميع المهام التي تتميز بالمعرفة المكثفة

وتشمل جميع المهام التي تتميز بالآتي:

- تحتوي على عمليات لاتخاذ القرارات
 - تتطلب معرفة كبيرة في مثل عدد سنوات الخبرة في المجال
 - المدخلات والمخرجات التي توصف بأنها شديدة التعقيد وتتميز بالديناميكية
 - المخرجات التي لها تأثير كبير على المؤسسة مثل القرارات الهامة
٢. تحديد معايير ومؤشرات مستوى الأداء على مستوى كل مهمة من المهام التي تم تحديدها وتحديد المؤشر للعنصر الملموس لقياس مستوى الأداء في المهمة، والقابل للملاحظة والقياس، إذا كان يوفر بيانات عن درجة تحقق المعيار المستخدم، ويمكن استخدام مؤشرات نوعية أو كمية لقياس الأداء.
٣. تحديد المستوى الحالي لكل مؤشر من مؤشرات الأداء في كل مهمة من المهام التي تم تحديدها.
٤. تحديد القيمة المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء في كل مهمة من المهام التي تم تحديدها.
٥. حدد عوامل النجاح الحرجة لمعرفة كل شخص مساهم في أداء المهمة ويمكن

- تمثيل عوامل النجاح الحرجة لمعرفة الشخص عن طريق تحديد المهارات المطلوبة لتأدية وظيفته بنجاح لتحقيق المهمة.
٦. حدد موضوعات المعرفة objects knowledge لكل مهمة من المهام التي تم تحديدها.
٧. حدد عمليات تحويل المعرفة (knowledge transformations) التي تحدث في كل مهمة من المهام التي تم تحديدها.
٨. حدد أدوات المعرفة (knowledge tools) المستخدمة في كل مهمة من المهام التي تم تحديدها.
٩. حدد الوضع الحالي للعوامل التي تم تحديدها في الخطوات السابقة (من خطوة ٥ إلى خطوة ٨) وتأثير الوضع الحالي على مستوى أداء المهمة
١٠. في حالة ما إذا كان الوضع الحالي للعوامل السابقة أقل من الوضع المستهدف:

- يتم تحليل الأسباب
- يتم تحديد الحلول الممكنة لتغيير مستوى الأداء إلى المستوى المستهدف

تحليل الإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والتي تتميز بالمعرفة المكثفة

Process level analysis procedure

١. تحدد جميع مسارات المعرفة في العملية الإدارية (knowledge Paths).
٢. تحديد معايير ومؤشرات مستوى الأداء لكل مسار من مسارات المعرفة التي تم تحديدها. وتحديد المؤشر للعنصر الملموس لقياس مستوى الأداء في مسار المعرفة، وقابل للملاحظة والقياس، وإذا كان يوفر بيانات عن درجة تحقق المعيار المستخدم، ويمكن استخدام مؤشرات نوعية أو كمية لقياس الأداء.

٣. تحديد المستوى الحالي لكل مسار من مسارات المعرفة التي تم تحديدها.
٤. تحديد القيمة المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء في كل مسار من مسارات المعرفة التي تم تحديدها.
٥. تحديد أدوات المعرفة (knowledge Tools) المستخدمة في كل مسار من مسارات المعرفة التي تم تحديدها.
٦. تحديد المعاملات المعرفية (knowledge Transactions) المستخدمة لكل مسار من مسارات المعرفة التي تم تحديدها.
٧. تحديد الوضع الحالي للعوامل التي تم تحديدها في الخطوات ٥ ، ٦
٨. في حالة ما إذا كان الوضع الحالي للعوامل السابقة أقل من الوضع المستهدف:
 - يتم تحليل الأسباب
 - يتم تحديد الحلول الممكنة لتغيير مستوى الأداء إلى المستوى المستهدف

الفصل الرابع

تقييم الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتميز
بكثافة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

**The Assessment of Knowledge
Intensive Business Process in Higher
Education Institutions**

مقدمة

إن الغرض من عملية المتابعة والتقويم الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي هو التأكد من اتباع مؤسسات التعليم العالي للاتجاه الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الإتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. رغم أن الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة التعليمية قد تتغير سريعا وبشكل كبير. ويجب الانتباه إلى أن نجاح المؤسسة التعليمية اليوم ليس ضمانا لنجاحها غدا، ولذا يجب ألا تنهون أي مؤسسة في الحفاظ على نجاحها. فهناك عدد لا يحصى من المؤسسات التي ازدهرت في عام واحد، على أمل الاستمرار في البقاء للعام التالي، ولذا يجب أن تستمر أنشطة متابعة وتقييم وتقويم تنفيذ خطط تطوير المؤسسة طبقا للخطة الاستراتيجية حتى تبقى المؤسسة على المسار الصحيح عن طريق التحقق من صلاحية الخيارات الاستراتيجية، وأنها تلبى حاجة المؤسسة وأصحاب المصالح، وتجعل من السهل المقارنة بين القرارات والاستراتيجية المقصودة، وتوفر القدرة على التنسيق بين مهام العاملين بالمؤسسة، وتوفير القدرة على تنسيق المهام التي تم أداؤها.

ولقد زادت صعوبة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر بسبب عوامل عدم إستقرار الأحوال الاقتصادية المحلية والعالمية، وزيادة المنافسة وتسارع التطور التكنولوجي غير المسبوق في التاريخ الإنساني مما يسبب ظهور وسائل وطرق تعليمية منافسة، هذا بالإضافة إلى العولمة التي أدت إلى اتساع نطاق التنافس ليشمل العالم كله، والزيادة الهائلة في تعقيد البيئة المحيطة على المستوى المحلي والقومي والعالمي، والصعوبة المتزايدة في دقة التنبؤ بالمستقبل، وزيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المؤسسات التعليمية.

المتابعة الاستراتيجية

المتابعة الاستراتيجية هي عملية مراجعة مستمرة أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة، وأنظمة المراقبة للتأكد من أن أي منهما يسير وفق خطة العمل المقررة له، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها.

وتكون عملية المتابعة روتينية للعناصر الرئيسية لأداء مؤسسات التعليم العالي للأنشطة المختلفة من خلال سجلات المؤسسة، وتقديم التقارير الدورية المنتظمة، وكذلك تعد عملية تعقب نتيجة التغييرات في الشروط الأساسية لتحقيق النتائج المرجوة. وتتم عملية تتبع وتقييم الأداء من خلال تحليل ومقارنة المؤشرات مع مرور الوقت (شهرى، ربع سنوى، سنوى).

التقويم الاستراتيجي

عملية التقويم الاستراتيجي هي العملية التي يتم من خلالها فحص أثر أداء البرنامج أو المشروع الاستراتيجي وذلك بالتركيز على تحليل التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بانجاز أهداف البرنامج أو المشروع الاستراتيجي. ويتم هذا التقييم على أساس التأكد من عدد من جوانب البرنامج أو المشروع التي من بينها الفعالية والكفاية والقيمة المضافة من استمرار البرنامج أو المشروع الاستراتيجي. كما أن عملية التقييم تشمل تحديد مدى تأثير البرامج الاستراتيجية على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا وللإجابة على السؤال، إلى أي مدى تمكن هذا البرنامج من تحقيق نتائج ذات قيمة للمؤسسة التعليمية وأصحاب المصالح فيها؟. وتصبح عملية التقييم هذه «استراتيجية» إلى حد أن هذه النتائج للبرنامج التي تم قياسها تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

إن عملية التقويم الاستراتيجي هي العملية التي فيها يتم إلقاء الضوء على كفاءة وفعالية الاستراتيجية الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة. وتتسم تلك العملية بال تكرارية، وبالتالي فهي تتميز بالنتائج والردود المستمرة. وتعرف عملية التقييم بأنها عملية طرح أسئلة متعلقة بموضوع ما يثير اهتمامك، فتقوم أنت بجمع معلومات عنه وتحلله بهدف الإجابة على تلك الأسئلة، وعادة ما يتم ذلك لغرض معين.

و بالتالي فان معظم الاستراتيجيات تتفق على أن عملية التقييم من أهم الإجراءات الحيوية للبناء السليم للمؤسسة، ويعمل إجراء التقييم في الوقت المناسب على تنبيه الإدارة للمشاكل القائمة، أو حتى المشاكل المحتمل حدوثها. وتشتمل عملية تقييم الاستراتيجية على ثلاث أنشطة أساسية وهي:

- دراسة القواعد الأساسية لاستراتيجية المؤسسة.
 - عمل مقارنة بين النتائج المتوقعة أو المرجوة وبين النتائج الفعلية.
 - اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان توافق الأداء مع الخطط الموضوعية.
- وتتم عملية التقييم الاستراتيجي لمعرفة ما إذا كان قد تم تنفيذ الاستراتيجية كما كان مخطط لها، وتحديد ما إذا كان قد تم الوصول إلى الأهداف المقصودة أم لا. وهناك نوعين من أنواع التقييم الاستراتيجي: تقييم النتائج التي تم تحقيقها بناء على تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم العمليات الإدارية المتبعة في تنفيذ الاستراتيجية.

(1) تقييم النتائج لمؤسسات التعليم العالي

ويجري التقييم الاستراتيجي في هذه الحالة لمعرفة ما إذا كان قد تم تحقيق النتائج المرجوة من استراتيجية المؤسسة، ولمعرفة ما إذا كانت الاستراتيجية المتبعة فعالة أم لا، ولتحديد ما إذا كان اتباع استراتيجية ما مسؤولاً عن أي نتائج تم رصدها من عدمه.

(2) تقييم الإجراءات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي

ويجري التقييم الاستراتيجي في هذه الحالة لتحديد ما إذا كان تنفيذ استراتيجية يجري كما هو مخطط له، أم لا، وما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يمتد إلى الجهات المعنية والمحددة بالخطأ. وهو نوع من ضمان الجودة التي تركز على عملية تنفيذ الاستراتيجية نفسها، وعلى هذا النحو، فهو عنصر حاسم في تحسين الممارسات والإجراءات الإدارية التي تتبع في تنفيذ الاستراتيجيات.

تقييم الإجراءات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي

لقد أصبح التنافس شديدا اليوم في مجال التعليم العالي، فدائماً ما تتنافس الكليات، ومعاهد التعليم العالي والجامعات على الدارسين وعلى الإيراد الوارد منهم أيضاً. ومن أجل الوصول إلى النجاح، تجتهد جميع مؤسسات التعليم العالي في امتلاك القدرة على تقديم ما لا يستطيع الآخرون تقديمه بأسعار منافسة. والمميزات المعتادة التي دائماً ما يبحث عنها طالب الدراسة أو حتى عائلته، هي جودة التعليم والتكلفة المناسبة.



رسم توضيحي ٨: تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي من خلال التفاعل المباشر مع العميل والذي يحتم، في معظم الأحيان تحسين الإجراءات الإدارية الداخلية

ولكن مؤسسات التعليم، بالإضافة إلى هذه الخصائص، عليها أن تقوم بتطوير فرص أفضل لجذب الطلاب من خلال تحسين مستوى الخدمات التي يتم تقديمها من خلال التفاعل المباشر مع العميل والذي يحتم، في معظم الأحيان تحسين الإجراءات الإدارية الداخلية. على سبيل المثال يمكن لمؤسسات التعليم العالي ان تصبح أكثر فاعلية وان تقوم بتقديم

خدمات أفضل للطلاب من خلال تخصيص وقت محدد لقبول استمارات الإلتحاق من خلال تطبيق نظام تسجيل ألي والذي يتيح إدراج المساعدات المادية لأجل دعم متطلبات دفع المصاريف، ومن خلال أيضا تطبيق نظام التسجيل من خلال الانترنت.

وبهذا أصبحت مؤسسات التعليم العالي في تحد دائم من أجل تقديم الأفضل مع استخدام أقل عدد من الموارد. ولذا تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى التركيز على تحليل المهام التي تقوم بها، وتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة ومراجعة الإجراءات الإدارية وتطوير أدائها لتحقيق النتائج مرجوة.

ومما لا شك فيه أن تقييم مدى نجاح الإجراءات الإدارية الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، من حيث توفير الجودة والتكلفة والأطر الزمنية المثلى للعملاء، يساعد المؤسسات على تحديد المجالات أو النقاط اللازم تحسينها وتحديد ما إذا كانت عملية التحسين تسير كما ينبغي وتقديم حجج عملية لكيفية استثمار كل من الوقت والموارد في إدارة تصميم العملية الإدارية للوصول إلى أفضل النتائج .

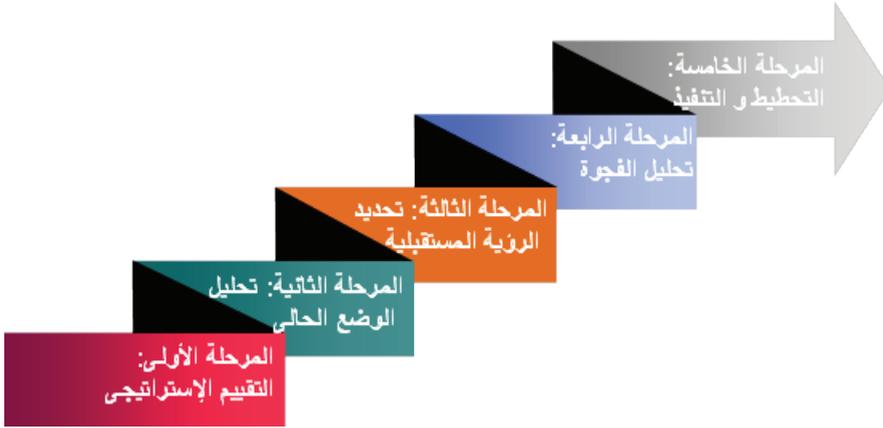
ونحن هنا بصدد مناقشة القضايا والأنشطة والأسئلة التي تمكن الجهات المعنية من تقييم الخطة الوضعية لمؤسسات التعليم العالي في تقييم عملياتها الإدارية ومتابعة عملية التطوير كوسيلة للحصول على تحسينات أفضل في الأداء.

ومؤسسات التعليم العالي الرائدة تعي جيدا أن الأهداف الاستراتيجية لتحسين

الإجراءات الإدارية لا بد ان تخضع لتحليل واقعي للأداء الإداري وأن تكون موجهة نحو تحقيق الرسالة التنظيمية. وتخضع هذه المؤسسات للتقييم النموذجي لعملياتها الإدارية والتي هي في أمس الحاجة إلى تطوير أدائها من حيث التكلفة والجودة وجدولها الزمنية.

ومن خلال تقليل الفجوة بين ماهية الإجراءات الإدارية وبين ما تحتاجه مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الإيرادات المرجوة، تستطيع هذه المؤسسات استهداف أكثر الإجراءات الإدارية احتياجاً إلى التحسين، ووضع أهداف استراتيجية واقعية لتحسين هذه الإجراءات، واختيار تقنية مناسبة لتحسينها، وهناك طريقة أخرى وهي غالباً ما تستخدم وهي «أسلوب المقارنة النسبية» وهو ما يقدم نقاط مرجعية لتحديد أهداف الأداء المرجوة والقابلة للتحقيق من خلال مساعدة مؤسسات التعليم العالي على اكتساب النهج الذي استخدمه الآخرون بالفعل في تحسين عملياتهم الإدارية.

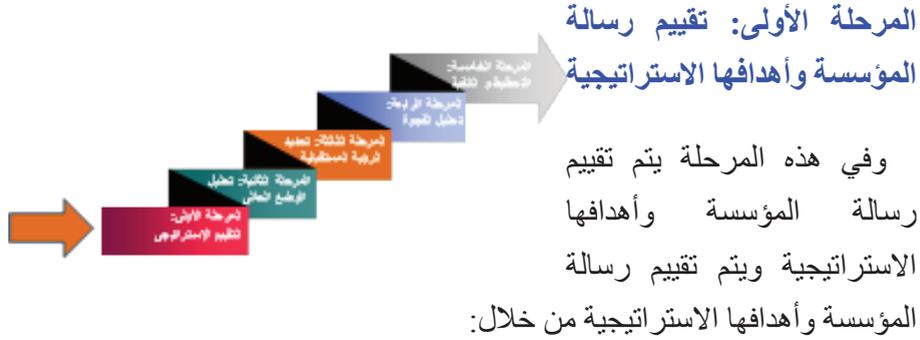
خطة عمل تقييم الإجراءات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي



خطة العمل الخاصة بتقييم الإجراءات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي

يعتبر إطار العمل الخاص بتقييم الإجراءات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، بمثابة أسلوب منهجي لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على ضبط عملياتها الإدارية المعنية لتحقيق نتائج أكثر كفاءة. وهذا النهج يعني أن الإجراءات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما عادة ما يتم تجزئتها إلى عمليات ومهام فرعية يتم تنفيذها من خلال عدة مجالات وظيفية ومتخصصة داخل المؤسسة، ونادراً ما تجد شخصاً

واحداً فقط هو المسئول عن الأداء الكلي لعملية إدارية كاملة. ويؤكد هذا النهج أن تحسين أداء الإجراءات الفرعية قد يؤدي إلى تحسينات كبرى في العملية الإدارية ككل إذا لم تكن العملية الأساسية في حد ذاتها مناسبة وذات كفاءة عالية.



- تقييم الرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والأولويات
- تقييم مدى تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين
- تقييم القوى الدافعة للتغيير
- تقييم خارطة الإجراءات الإدارية الأساسية والخاصة بأداء رسالة المؤسسة

(1) تقييم الرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والأولويات

السؤال الأول: هل قامت مؤسسات التعليم العالي بإعادة تقييم رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وأولوياتها؟

حيث أنه من الضروري وقبل اتخاذ قرار بشأن الإجراءات الإدارية التي يتم تقييمها وتحسينها، أن تحدد المؤسسات رسالتها بوضوح وأن تقوم بوضع أهدافها الاستراتيجية والتي توضح الغرض من برامج المؤسسة والنتائج المرجو تحقيقها.

ودائماً ما تشكل الرسالة الواضحة، والمحددة بشكل جيد، والأهداف الاستراتيجية أساساً لأنظمة الإدارة الرئيسية بالمؤسسة، كما أنها تحدد الإجراءات الإدارية المطلوبة وهذا ما يساعد في الحصول على نتائج ناجحة من هذه الإجراءات. ولذا تسعى مؤسسات

التعليم العالي الرائدة جاهدة لضمان دعم أنشطتها الإدارية اليومية لمهامها التنظيمية، ولضمان أن تكون هذه الأنشطة موجهة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال. كما ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتحديد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على إمكانية تحقيق الخطط الموضوعة.

وتساعد إعادة النظر في متطلبات كل من العملاء وأصحاب المصالح المعنيين وقادة التغيير على:

- إعادة تقييم وبلورة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
- إدراك طبيعة الحاجة وأولويتها ومصدرها من مواردها
- تحديد وجهة المؤسسة
- التركيز على مجهودات المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

على سبيل المثال

أثناء إعادة تقييم الإجراءات الإدارية، يجب ملاحظة أنه مع مرور الزمن قد تصبح بعض الأهداف والأولويات والأنشطة المؤسسية، والتي كانت من العناصر الأساسية في يوم ما، أقل أهمية عن سابقها، كما أنه قد تبرز بعض القضايا الجديدة والتي تدفع المؤسسة إلى وضعها كأهداف أساسية والتي يصبح من المحتم وضع أنشطة جديدة مختلفة لتحقيق هذه الأهداف، بل وربما قد تصبح من أعمالها الإدارية الأساسية في يوم ما بسبب تعديل أولويات رسالتها.

أسئلة التقييم الرئيسية

- هل قامت المؤسسة بتحديد التغييرات المهمة التي تؤدي إلى إعادة تعريف الأدوار الرئيسية وإعادة هيكلة المؤسسة ككل؟
- هل يعنى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بالأولويات الأكثر أهمية للعملاء وبمتطلبات أصحاب المصالح المعنيين وبأهداف رسالة المؤسسة؟

- هل قامت المؤسسة بتطوير الأهداف والرسالة بطريقة واضحة لتشمل جميع المنتجات والخدمات التي تتوافق مع متطلبات مجموعات العملاء الأساسية؟
- هل قامت المؤسسة بمراجعة خطتها الاستراتيجية، حسب ما يقتضيه الأمر، وقامت بتشكيل توافق للأراء بشأن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولأجل من، ومتى؟

(٢) تقييم مدى تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين

السؤال الثاني: هل تتوافق المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟

يعتبر تحسين الإجراءات الإدارية الأكثر عناية بالعملاء وموجها نحو الإيراد الناتج. وقبل أن تباشر المؤسسة جهود تحسين العملية الإدارية، ينبغي أن يكون لديها استيعاب شامل لماهية العملاء الحاليين والمستقبليين، وماهية احتياجاتهم وتطلعاتهم وهذا ما يعتبر مدخلا رئيسيا لتحسين نوعية، وتكلفة، وجودة، وسرعة تقديم المنتجات والخدمات. وينبغي أيضا النظر بعين الاعتبار للمتطلبات الإدارية للعاملين داخل المؤسسة «العملاء الداخليين». وهناك طرف ثالث خارج النطاق الرسمي للمؤسسة، وهم المشاركون في تقديم الخدمات والمنتجات، مثل المؤسسات المحلية والمؤسسات الحكومية.

ويعتبر أصحاب المصالح المعنيون بالمؤسسة، جنبا إلى جنب مع العملاء، مصدرا مهما لمتطلبات المؤسسة الإدارية، وتشمل أصحاب المصالح الخارجيين، الحكومة، المجموعات الرئيسية المهتمة، والآخرين المتأثرين بأنشطة المؤسسة.

ويشمل أصحاب المصالح الداخليين، طاقم العمل بالمؤسسة ممن قد يحتمل تأثرهم بطريقة مباشرة وشخصية بتعديل عملية إدارية محددة. ولدى أصحاب المصالح المعنيين من التأثير الكبير على أي جهود تنمية فعلية، والتي إذا ماتم تجاهلها، يمكن أن تعرض نجاح هذه الجهود للخطر، في نفس الأثناء التي يستحيل فيها تلبية جميع متطلبات كل أصحاب المصالح.

ولذا، ينبغي على المؤسسة تحديد الأولوية للاحتياجات الأساسية لأصحاب المصالح الرئيسيين وتحديد مجالات التوافق في الآراء والتي يقوي فيها دعم تحسين الإجراءات الإدارية بطبيعة الحال. ويعتبر تحديد نقاط الاختلاف الأساسية من الأمور المهمة أيضا والتي يمكن أن تعرفل تحقيق تحسين الإجراءات الإدارية في المؤسسات.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قامت المؤسسة بتحديد قاعدة العملاء الخارجيين لكل من منتجاتها وخدماتها الرئيسية؟
- هل قامت المؤسسة بتحديد المتطلبات الحالية والمتوقعة للعملاء الخارجيين، وتطلعات وألويات نتاجها وخدماتها الرئيسية؟
- وما هي الأهمية النسبية لهذه المنتجات والخدمات في أعين العملاء؟
- ما هي الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد وتقييم احتياجات وقيم وألويات العملاء (الاجتماعات، المجموعات المركزية، دراسات المعاينة)؟
- هل قامت المؤسسة بتحديد عملائها داخل المؤسسة والجهات المعنية الأخرى وتحديد متطلباتهم وتطلعاتهم بقدر ما تؤثر على الإجراءات الرئيسية التي تقوم بتوفير المنتجات والخدمات للعملاء الخارجيين؟
- هل قامت المؤسسة بتحليل مدى تأثير التغييرات الديموغرافية المشروعة على قاعدة عملائها؟
- هل تقوم المؤسسة باستغلال متطلبات كل من العملاء الداخليين والخارجيين في اتخاذ قرارات أساسية بشأن الأهداف الاستراتيجية، وضع الميزانية، وتخصيص الموارد؟ وهل تقوم بإعطاء أولوية تلبية متطلبات العملاء الداخليين أكثر من عملائها الخارجيين؟
- هل قامت مؤسسات التعليم العالي بتحديد أصحاب المصالح المعنيين بكل خدمة ومنتج للمؤسسة؟ وهل قامت بتحديد وتسجيل احتياجاتهم

وأولوياتهم؟

- هل قامت المؤسسة بتحديد مواطن الخلاف والتوافق الرئيسية من بين جموع العملاء وأصحاب المصالح المعنيين بالنسبة لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وخدماتها ومنتجاتها وأدائها؟ وما مدى خطورة هذه الاختلافات؟
- ما مدى قدرة المؤسسة على تبادل الآراء والوصول إلى البدائل المتاحة في مواطن الخلاف؟
- هل قامت المؤسسة بتحليل خدماتها ومنتجاتها وعمّا إذا كانت متوافقة مع متطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين ومع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- وهل قامت بالتحقق من تقديم خدماتها ومنتجاتها بالطرق المثلى التي تلبي هذه الاحتياجات على أفضل نحو؟

(٣) تقييم القوى الدافعة للتغيير

السؤال الثالث: هل قامت المؤسسة بالتعرف على القوى الدافعة للتغيير؟

وفقا لتطلعات واحتياجات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين، يمكن للعوامل الأخرى أن تكون محفزا قويا لإجراء تحسينات أساسية في الأداء، ومن هذه العوامل:

- مبادرات السياسة العامة، تخفيض عدد القوى العاملة
- تفويض المهام إلى المستوى المحلي والدولي، ضغط واسع النطاق على الإصلاح
- توثيق قضايا الاحتيال والتبديد وسوء الاستغلال.

وينبغي على المؤسسة تحديد أي من هذه العوامل يجب وضعها في الاعتبار أثناء تقييم مدى الحاجة إلى التغيير.

أسئلة التقييم الرئيسية

- ما هي العوامل الأخرى التي قامت المؤسسة بالتعرف عليها والتي تدفع

إلى تغيير الإجراءات الإدارية وتحقيق تحسينات كبرى في أداء المؤسسة؟

- هل تم النظر بعين الاعتبار إلى أثر تلك العوامل والقوى الدافعة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي؟

(٤) تقييم خارطة الإجراءات الإدارية الأساسية والخاصة بأداء رسالة المؤسسة

السؤال الرابع : هل قامت المؤسسة بتحديد ووضع خارطة عملياتها الإدارية الأساسية والخاصة بأداء رسالتها؟

تحتاج المؤسسات إلى وضع فهم مشترك للعمليات الإدارية المتخذة لتقديم خدماتهم ومنتجاتهم وذلك قبل الشروع في تنفيذها.

وتستطيع المؤسسات استخدام شبكة مركبة من الإجراءات الإدارية والإجراءات الفرعية المتداخلة، فكثير من الإجراءات الإدارية تتداخل مع العديد من الإدارات الفنية الأخرى. ولذا، كان ضروريا تحديد مكونات كل عملية فضلا عن حدود وتبعيات وترابط الإجراءات الإدارية مع الإجراءات الأخرى.

وبداية، ينبغي على المؤسسة الرسم التفصيلي لخارطة جميع عملياتها المحورية وعلى مستوى عال، ودائما ما ينتج عن الرسم التخطيطي النموذجي للعمليات الإدارية، تمثيلا بيانيا للإسهامات المبذولة في الإخراجات النهائية، القيود المحتملة، المسؤوليات والترابط الداخلي بين الإجراءات.

وتمد الخريطة النموذجية للعمليات المحورية المديرين والموظفين باستيعاب مشترك لكيفية سير الإجراءات وكيفية ترابطها بعضها مع بعض. ولهذا يعتبر هذا الرسم التفصيلي من الأمور التي يجب أن تتم على وجه السرعة.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قامت المؤسسة بتحديد عملياتها الإدارية المحورية لكل منتج وخدمة رئيسية؟ وهل تم الرسم التفصيلي لخارطة الإجراءات على مستوى عال؟
- هل لخرائط عمليات المؤسسة دور فعال وإبراز للترابط الداخلي بين

الإجراءات المحورية؟

- هل تعرض هذه الخرائط السلسلة الكاملة للأنشطة المنوطة بتلك الإجراءات داخل المؤسسة؟

المرحلة الثانية: تحليل الوضع القائم



- تقييم فجوة الأداء
- تقييم مستوى الأداء الحالي

(1) تقييم فجوة الأداء

السؤال الأول: هل قامت المؤسسة بتقييم الفجوة بين أدائها الحالي ومتطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟

ويمكن علاج الفجوات البسيطة من خلال جهود تحسين تضيقة الحدود، أما الإجراءات المصاحبة لفجوات ضخمة قد تصبح غير فعالة وتحتاج بدورها إلى إعادة تصميمها بشكل كامل حتى تتمكن من تلبية أهداف أداء المؤسسة.

وتكمن الصورة المثالية لمؤسسة ما في أن يكون لديها مقاييس محددة تستخدم في تتبع عملياتها الأساسية من حيث التكلفة، الجودة والجدول الزمنية، حيث تقوم التكاليف بتغطية الموارد المطلوبة من أجل انتاج وتحقيق المنتجات والخدمات المرجوة، وتقوم الجودة بتغطية الأمور المتعلقة بمحو أخطاء العملية وإعادة صياغتها فضلا عن ارضاء

العميل بالخدمات والمنتجات المرجوة، أما الجداول الزمنية فلا تعنى فقط بالوقت المستغرق لإكمال المهمة وإنما بالمدة الزمنية اللازمة لتقديم الإخراج النهائى للعملاء.

وينبغي ألا تكون المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء معنية فقط بالإجراءات التنفيذية الداخلية، ولكن عليها أن تقوم بتقييم الصورة الكاملة للأداء من خلال:

- وجهات نظر العملاء في التكلفة من حيث التوقيت أو النفقات ذاتها
- جودة المنتج أو جودة الخدمات المقدمة
- سرعة تلبية متطلبات العملاء.

أسئلة التقييم الرئيسية

- هل تقوم المؤسسة باستخدام مقاييس تقييم الأداء التي تتوافق مع متطلبات اللوائح من أجل تحديد مدى النجاح في تحقيق النتائج المرجو ولتحديد وتقييم أي مشاكل في الأداء؟
- ما هي دلالات الجودة والتكلفة والتوقيت الزمنى.....والتي تستخدم في تقييم كل عملية إدارية محورية؟ وهل تكفى هذه الدلالات لتقييم متطلبات كل من الأداء الحالي والمستقبلي؟
- هل قامت المؤسسة بإدراج آراء العملاء وأصحاب المصالح المعنيين في تطوير مؤشرات تقييم الأداء؟
- ما مدى نجاح أداء المؤسسة أمام تطلعات العميل؟
- هل قامت المؤسسة بالتعرف على أي فجوات بين متطلبات العميل وبين الأداء الحالي؟
- ما مدى رضا العملاء وأصحاب المصالح المعنيين عن مستوى الأداء الحالي للمؤسسة؟ وكيف قامت المؤسسة بالتحقق من ذلك؟
- ما هي المعلومات الخاصة بالأداء، إن وجد، التي تملكها المؤسسة لبيع سنوات سابقة والتي تعرض اتجاهات الأداء لكل عملية إدارية محورية؟

- وما هي المقترحات التي تقدمها هذه الاتجاهات فيما يخص التلبية الكافية للمتطلبات المستقبلية للعملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟

(٢) تقييم مستوى الأداء الحالي

السؤال الثاني: هل تم تقييم مستوى الأداء الحالي للمؤسسة ومقارنته بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي الرائدة؟

يعتبر التقييم النسبي هو مقارنة أداء الإجراءات الإدارية المحورية للمؤسسة مع عناصر المؤسسة الأخرى «المقارنة النسبية الداخلية»، أو مقارنته بأداء مؤسسات التعليم العالي الرائدة «المقارنة النسبية الخارجية».

ويعتبر أسلوب التقييم النسبي هذا أداة أساسية في عملية تحسين أداء المؤسسة وهذا لأنه يقدم نماذج عالمية واقعية ونقاط مرجعية من أجل وضع أهداف التحسين المرجوة. كما تساعد المقارنة مع المؤسسات الرائدة على :

التعرف على وجود أي فجوات بين أداء عمليات المؤسسة وتلك التي تخص مؤسسات التعليم العالي الرائدة. تفيد في عملية استيعاب وإدراك كيفية تغيير المؤسسات الرائدة لهياكلهم التنظيمية وإجراءات عملياتهم الإدارية وخطوط الإدارة، وذلك من أجل تحسين الأداء بهذه الصورة الهائلة. وعند استخدام هذا النهج في التقييم، فإنه يقدم وسائل قوية لإنشاء وضع إداري حتمي من أجل التغيير. وهناك العديد من الإجراءات الإدارية والتي تبدو فريدة من نوعها على مستوى القطاع الحكومي، حيث يوجد ما يماثلها بالفعل في القطاع الخاص وخصوصاً في المجالات العامة: مثل إجراء مطالبات المنافع، إدارة القروض، حفظ الأصول، خدمات التسويق، وإدارة المخزون.....وما إلى ذلك.

وينبغي أيضاً أن نلاحظ أن الطرف المشارك في المقارنة النسبية ليس بالضروري أن يكون مؤسسة مماثلة بل حتى لو كان عملاً مماثلاً، فمثلاً: تقوم شركة زيروكس باستخدام أنظمة ضبط لأجل تحسين استيفاء الطلب المقدم. والنظر إلى الإجراءات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المتفاوتة إذ يمكن أن يؤدي إلى تحسينات مثمرة للغاية لأنها تشجع على التفكير الجديد حول المناهج التقليدية لتنفيذ الأعمال.

أسئلة التقييم الرئيسية

- هل قامت المؤسسة بتقييم أداء عملياتها الأساسية ومقارنته مع أطراف المقارنة النسبية الداخلية أو الخارجية؟
- كيف تم اختيار أطراف المقارنة النسبية؟ وهل تشمل مؤسسات التعليم العالي الرائدة؟ وهل تشمل الحكومات الدولية والمحلية المشهورة بتميزها في الابتكارات؟
- هل تم التقييم النسبي لأساليب التفاعل مع العملاء بشأن الإجراءات الإدارية؟
- ماذا كانت نتائج المقارنة النسبية وكيف تستخدمها المؤسسة في وضع أهداف أداء الإجراءات الإدارية؟

المرحلة الثالثة: تحديد الأوضاع المستقبلية:

ينبغي على المؤسسة أن تقوم بكشف فجوات الأداء ما بين الأداء الحالي ومتطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين وذلك من خلال: استخدام بيانات تقييم الأداء، نتائج المقارنة النسبية، متطلبات الأداء الخاصة بالعملاء وأصحاب المصالح المعنيين وتحليل



(١) تقييم الأهداف الاستراتيجية

السؤال الأول: هل تقوم الأهداف الاستراتيجية للتحسين بالتركيز على النتائج الهامة للعملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟

وينبغي أن تركز هذه الأهداف بشدة على النتائج التي ترتبط بالرسالة الواضحة للمؤسسة. وينبغي أن يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعناية بالغة مع الأخذ في الاعتبار لعدة أمور، كما أنها يجب أن تكون قابلة للتحقيق بشكل واقعي وذلك لتجنب العواقب السلبية التي قد تنشأ من العجز في تنفيذها كعدم إشباع متطلبات العميل مثلاً أو خيبة أمل الموظفين. وقد تحتاج الأهداف الاستراتيجية الكبرى، مثلاً، إلى تقسيمها إلى مراحل على المدى الزمني لتحقيقها.

ومن ناحية أخرى، قد يؤدي وضع أهداف استراتيجية بسيطة جداً إلى نتائج عكسية لأنها قد تدفع المؤسسة إلى التركيز على تحسين أساليب العمل الحالية والتي قد تكون غير كافية في حد ذاتها وبالتالي، المزيد من ترسيخها وجعلها أكثر صعوبة ومقاومة للتغيير. أما الأهداف الاستراتيجية المرنة، فتساعد في تحد التغيير وتقوم بتحفيز المؤسسة لإعادة التفكير بطريقة جذرية في الطريقة التي تعمل بها.

أسئلة التقييم الرئيسية:

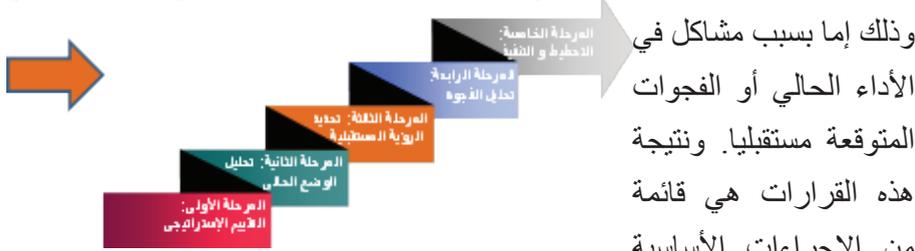
- هل قامت المؤسسة بتطوير أهداف استراتيجية مبنية على تحليل قائم على الواقعية والاهتمام لأدائها وليبيتها؟
- هل قامت بربط أهداف الرسالة المعنية بتحقيقها بمتطلبات العملاء وبالأداء الحالي؟
- هل قامت المؤسسة برصد أهدافها الاستراتيجية بدلالات يمكن قياسها مثل: التكلفة، الجودة والجدول الزمنية؟
- هل تؤدي هذه الأهداف إلى التطورات اللازمة والتي تقدر من قبل العملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟
- هل تقوم الأهداف الاستراتيجية بتشجيع المؤسسة على إجراء تحسينات لأدائها الإداري مشابهة لتلك التي تم تحقيقها من قبل قادة الصناعة؟
- هل قامت المؤسسة بتطوير نظام جيد لقياس الأداء والذي يشمل معايير لكل مستوى تنظيمي بحيث يقوم باستعراض النتائج، بما يلبي عدة أولويات

ويرتبط ببرامج يعتمد عليها؟

- هل قامت المؤسسة بالربط التنظيمي بين أهداف التنمية الاستراتيجية للمؤسسة والقرارات المتعلقة بالميزانية؟

المرحلة الرابعة: إجراء تحليل للفجوات

ينبغي على المؤسسة ان تقوم بوضع قرارات إدارية فورية ومناسبة لسد أي فجوة أو تقليصها عند مباشرة الأداء الإداري وهذه الفجوات تحدث طبيعياً في الميدان العملي وذلك إما بسبب مشاكل في الأداء الحالي أو الفجوات المتوقعة مستقبلياً. ونتيجة هذه القرارات هي قائمة من الإجراءات الأساسية أو الإجراءات الفرعية والتي يمكنها أن تقود إلى التنمية، وبعدها تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات بشأن أي من هذه الإجراءات لها الأولوية القصوى في عمل المؤسسة وذلك استناداً إلى معايير اختيار رسمية.



(١) تقييم الأولويات

السؤال الأول: هل قامت المؤسسة باختيار وإعطاء الأولوية للعمليات المعنية بتحسين الإجراءات الإدارية؟

وتعنى المعايير التي يتم اختيار الإجراءات على أساسها

- الإجراءات الإدارية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً برسالة المؤسسة وبالتعليمات التنظيمية، والأوامر الرسمية واللوائح الموضوعية لأجل تلبية متطلبات العملاء، وهي الإجراءات التي لها أقصى تأثير على العملاء.
- الإجراءات التي لها العائد الأكبر على الموارد المستثمرة في تطويرها، مثل الإجراءات الإدارية التي تتداخل فيها عدة وحدات متخصصة، حيث تتاح فرص الحد من التكاليف وأمر الميزانية على أقصى افتراض.

- الإجراءات الإدارية التي يسهل فيها حل المسائل المتعلقة بإدارة التغيير لأن هناك اتفاقا قويا بين المؤسسات وبين العملاء وأصحاب المصالح المعنيين على ضرورة الحاجة إلى التغيير.
- الإجراءات الإدارية التي يمكن إعادة تصميمها بالبنية الأساسية للمؤسسة وبالمراد المتاحة حاليا.
- الإجراءات الإدارية الأقل تعقيدا والتي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف الاستراتيجية في خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا ويمكن بواسطتها أيضا اكتساب خبرة في تحسين الإجراءات الإدارية بشكل عام.
- وينبغي أن تكون معايير الاختيار هذه مفصلة بوضوح، لأنها سوف تصبح عنصرا هاما في ابتكار وضع إداري فعال للتغيير.

أسئلة التقييم الرئيسية

- هل قامت المؤسسة بالكشف عن أي فجوات في الأداء حيث تظهر الحاجة إلى تحسينات كبرى في الإجراءات الإدارية المرشحة للتغيير؟
- ماهي الإجراءات المحورية والأخرى الفرعية التي تم استهدافها من أجل التنمية؟
- ماهي الأهداف الاستراتيجية الموضوعية لأداء المؤسسة ؟
- هل قامت المؤسسة باستهداف الخدمات والمنتجات الأكثر أهمية لأجل تحسينها وذلك في ضوء كل من: الأهداف والرؤى الاستراتيجية للمؤسسة، فجوات الأداء الإداري، متطلبات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين ودوافع التغيير الأخرى؟
- ماهي معايير اختيار الإجراءات الإدارية واللازمة لترتيب تلك الإجراءات من حيث الأولوية والأهمية؟
- هل تم إدراج آراء ووجهات نظر العملاء وأصحاب المصالح المعنيين في مرحلة اختيار الإجراءات الإدارية ذات الأولوية القصوى؟

(٢) تقييم الإجراءات الإدارية الضعيفة الأداء

السؤال الثاني: هل ينبغي إدراج أي من الإجراءات الإدارية الضعيفة الأداء في المؤسسة في مشروع تحسين الإجراءات الإدارية؟

كما ذكرنا، ينبغي على المؤسسة، منذ البداية، أن تقوم بتحديد وإعطاء الأولوية القصوى للعمليات الادرية التي يلزم تحسينها. وبعد ذلك،تقوم باختيار أساليب التحسين المناسبة اللازمة لتطوير هذه الإجراءات ومن ثم إدراج هذه الجهود في برامج تحسين شاملة.

وهناك عدة معايير واسعة المدى تستخدم في فرز واختيار الإجراءات الإدارية المستهدفة للتحسين، وتبنى هذه المعايير على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها من أول سؤالين لتقييم العملية الإدارية:

- هل العملية المعنية ذات أهمية استراتيجية لرسالة المؤسسة؟
- وهل هذه العملية في أمس الحاجة إلى تحسينات هائلة من أجل تلبية الأهداف الاستراتيجية الخاصة بأداء المؤسسة ؟
- هل هناك استياء كبير من العملية الإدارية من قبل العملاء وأصحاب المصالح المعنيين (من حيث:الجودة، التكلفة وجداولها الزمنية)؟
- هل تتم العملية الإدارية في دورة زمنية طويلة من خلال:أنشطة تسلسلية عديدة، كثرة تبادل المهام أو التبادل القيادي بين أعضاء المؤسسة، طول الفترة الزمنية ما بين خطوات العمل وبعضها (مثل إجراء مطالبة المنافع)؟
- هل أدى استخدام التقييم النسبي، في مقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى الرائدة، إلى التأكيد على أن المؤسسة قادرة على القيام بالإجراءات الإدارية المشابهة لتلك التي في المؤسسات الرائدة، وبصورة أفضل؟
- هل تعتمد العملية الإدارية بصورة كبيرة على المعلومات،بحيث يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل: إسرار تدفق العمل، تقليص خطوات العمل، تحسين الوقت المعنى بصناعة القرار؟

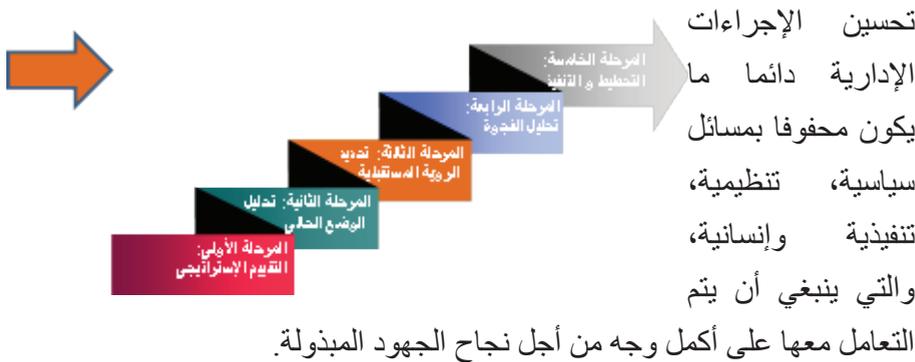
وسوف تحتاج المؤسسة، بالإضافة إلى وضع هذه المعايير في الاعتبار، إلى تحديد معايير اختيار العملية الإدارية المختصة بأهداف وأوضاع معينة.

أسئلة التقييم الرئيسية

- هل تم اعتماد المؤسسة لمدى واسع من أساليب التحسين في التعامل مع مشاكل الأداء الإداري الخاصة بها،(مثل: التحسين الدائم للعملية الإدارية، الاستعانة بمصادر خارجية، استخدام أسلوب التبسيط، التخصيص)؟
- هل هو واضح من عملية اختيار الإجراءات الإدارية المعنية بالتحسين، تفهم المؤسسة لتبادل الآراء ووجهات النظر المتضمنة في تفضيل نهج تحسين محددة عن الأخرى، بالنسبة لـ: الموارد المستخدمة، التكلفة، مخاطر استخدامها، العائد على الاستثمار وزمن التنفيذ؟
- ماهي معايير اتخاذ القرارات التي تتبعها المؤسسة من أجل اختيار الإجراءات الإدارية المستهدفة من قبل مشروع تحسين الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة؟

المرحلة الخامسة: التخطيط والتنفيذ:

يمكن للمؤسسة أن تتخبط بسرعة في تحسين الإجراءات الإدارية بدون الاستيعاب الجيد لما هي مقدمه عليه،و على الرغم من أن تحسين العملية الإدارية قد يكون هو النهج الشائع بين مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الوصول للنجاح ليس سهلاً. وذلك لأن



(١) تقييم استعداد المؤسسة

السؤال الأول: هل المؤسسة على أتم الاستعداد للالتحاق بتحسين الإجراءات الإدارية؟

وبافتراض أن هناك طريقة مرشحة لتحسين الإجراءات الإدارية في المؤسسة، فإنها تحتاج أيضاً إلى الرؤساء وكبار المسؤولين المنفذين للعملية الإدارية لتقييم استعدادهم الشخصي واستعداد المؤسسة ككل لمتابعة تحسين الإجراءات الإدارية. ويعتبر عامل الاستعداد الأهم والأولى، حتى الآن، مع الحاجة إلى قيادة تنفيذية قوية، فلا بديل عن المشاركة الفردية ولا بديل عن دعم رئيس المؤسسة وكبار المسؤولين لجهود تحسين الإجراءات الإدارية.

وقبل الشروع في مشروع تحسين للعملية الإدارية، ينبغي على المديرين المنفذين في المؤسسة إدراك أن المجهودات في هذا المشروع تتطلب الكثير من الإهتمام والمشاركة الفردية. ويلعب المديرين المنفذون أدواراً هامة في:

- عرض أغراض وأهداف جهود تحسين العملية الإدارية على العملاء وأصحاب المصالح المعنيين وذلك بصورة مستمرة.
- استعراض المشاركات الفردية ودعم كل مراحل جهود تحسين العملية الإدارية من أجل الإبقاء على القوى الفردية الدافعة إلى التغيير ثابتة.
- التعامل مع التغييرات المحتملة الممتدة التي تطرأ على هيكل المؤسسة التنظيمي، وإدارة القيم التي يمكن الاستعانة بها في تنفيذ عملية جديدة.

هذه المهام لا يمكن تفويضها بدون فقد ملحوظ في المصادقية ازاء جدية هذه الجهود. وينبغي على المديرين المنفذين تحديد ما إذا كانت المؤسسة لديها كل المهارات المطلوبة من أجل متابعة تحسين الإجراءات الإدارية، وقد يجدوا أن المؤسسة تتطلب القيام باستثمار ذو أهمية في توفير التدريبات اللازمة، الأدوات، الموارد وتوجيهات الخبراء اللازمة لأجل تنفيذ مشروع تحسين الإجراءات الإدارية للمؤسسة. كما أن المؤسسات قد تحتاج - إذا لم تلتحق بمشروع تحسين للعملية الإدارية من قبل - إلى تطوير خبرتها في هذا المجال من خلال مشروعات صغيرة الحجم وذلك قبل انخراطها في جهود أكبر.

ويستطيع الاستشاريون المساعدة في توجيه جهود المؤسسة في هذا الصدد، خصوصا من خلال توفيرهم لأسلوب منهجي لهيكل المشروع ولرسم صورة المهارات اللازمة لأجل تحليل العملية الإدارية. ومع ذلك، ينبغي على المؤسسة ان يكون لديها ما يكفي من المهارات الأساسية بحيث يمكنها الحفاظ على القيادة والسيطرة على المشروع وتنفيذ الجزء الأكبر من الأعمال.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل لدى رؤساء المؤسسة وكبار المنفذين استيعاب كامل لمبادئ تحسين الإجراءات الإدارية من خلال التدريب أو الخبرة؟
- هل قام رؤساء المؤسسة وكبار المديرين المنفذين بإثبات تعهدهم، بصورة فعالة، إزاء جهود تحسين العملية الإدارية (الاشتراك في التخطيط، القيام بعرض الأفكار، الاشتراك في مناقشات موقع العمل، الاجتماع مع العملاء وجموع أصحاب المصالح المعنيين.....)؟
- هل قامت المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة لتحسين العملية الإدارية والوسائل المتاحة داخليا؟ وهل لديها ما يكفي من الأدوات والخبرات والمهارات لأجل تنفيذ مشروع رئيسي لتحسين الإجراءات الإدارية؟
- ماهي خطة المؤسسة لأجل تطوير المهارات المطلوبة في تحسين الإجراءات الإدارية؟
- الى أي مدى ينبغي على المؤسسة أن تعتمد على المساعدة من مصادر أخرى (المستشارين، المؤسسات الحكومية) لأجل تعويض العجز في المهارات المتاحة داخليا؟ وهل لديها ما يكفي من المهارات الأساسية بحيث يمكنها إدارة مشروع لتحسين الإجراءات الإدارية بمفردها، فضلا عن اللجوء لمصادر خارجية؟

(٢) تقييم دراسة الجدوى

السؤال الثاني: هل قامت المؤسسة بوضع دراسة جدوى أولية لأجل المشروع في بدء مشروع تحسين للعمليات الإدارية؟

في نفس الوقت الذي تتخذ فيه المؤسسة قرارا بضرورة الالتحاق بمشروع لتحسين عملياتها الإدارية، ينبغي عليها، أولاً، أن تبتكر دراسة جدوى أولية تتوافق مع هذا المشروع. وينبغي أن تشمل هذه الدراسة على:

مناقشات رسمية تخص: الأوامر والوصايا التشريعية، أهداف رسالة المؤسسة، تطلعات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين، مشاكل الأداء المصاحبة للعملية الإدارية المعنية، فرص تحسين الإجراءات الإدارية بناء على التقييم النسبي لها مقارنة بمؤسسات التعليم العالي الرائدة وعوامل التغيير الأخرى.

ينبغي أن تقوم هذه الدراسة بتغطية واضحة للعواقب المحتملة في حالة الإخفاق في تحقيق تحسينات كبرى لتلك الإجراءات الإدارية المعنية بالتغيير، وكيف أن هذا الإخفاق من شأنه أن يخل بقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها.

يجب أن تعنى دراسة الجدوى الأولية أيضاً بالعواقب السياسية المحتملة سواء كانت إيجابية أو سلبية، نتيجة القيام بتغييرات أساسية للعملية الإدارية الحالية.

وتعتبر دراسة الجدوى الأولية وثيقة بالغة الأهمية رفيعة المستوى تهدف إلى إقناع العملاء وأصحاب المصالح المعنيين أن تحسين الإجراءات الإدارية المختارة هو الوسيلة المناسبة لأجل تحقيق الأهداف والأداء المطلوب وبتكاليف موفرة. وهي أداة رئيسية يستخدمها كبار المديرين المنفذين في المؤسسة في عرض الأهداف والأسباب الخاصة بجهود تحسين العملية الإدارية وفي إدارة التطلعات لاسيما تلك التي تخص موظفي المؤسسة الخاصة بها.

كما ينبغي تطوير إصدارات حديثة من دراسة الجدوى أثناء سير مشروع تحسين العملية الإدارية عند الحصول على معلومات إضافية من قبل فريق عمل المشروع. فبعد أن يتم وضع تصميم بديل للعملية من قبل فريق عمل المشروع، لا بد من المضي في وضع دراسة جدوى قائمة على تفاصيل محددة عن العملية الإدارية الجديدة المقترحة مع القيام بدراسة دقيقة قائمة على الواقعية من أجل المضي نحو التنفيذ.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قامت المؤسسة بتطوير دراسة جدوى أولية لتحسين الإجراءات الإدارية المعنية بالتغيير، والمبنية على مسائل التقييم التي تمت مناقشتها سابقاً؟
- هل تقدم دراسة الجدوى الأولية خطوطاً عريضة واقعية للمدخرات المحتملة من التكاليف والفوائد الأخرى التي يمكن جنيهاً من تحسين الإجراءات الإدارية المعنية؟
- كيف تقوم المؤسسة بإجراء تحديد مسبق للتكاليف المحتملة وللفوائد والمخاطر الناتجة عن تحسين الإجراءات الإدارية المعنية؟ وهل تم استغلال البيانات الصادرة من التقييم النسبي أثناء المقارنة مع مؤسسات التعليم العالي الرائدة؟
- هل قامت المؤسسة بإبلاغ دراسة الجدوى الأولية الخاصة بها للعملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟ وهل هم قادرون على استيعابها والموافقة عليها؟
- في حالة اتخاذ المؤسسة قراراً بمواصلة تحسين الإجراءات الإدارية، كيف يمكنها معالجة أي قضايا أو مخاوف لم تكن متوقعة والتي تم اكتشافها أثناء تقييمها عراقيل التغيير الداخلية والخارجية؟

(٣) تقييم المشروع

السؤال الثالث: هل تم إدراج المشروع المقترح لتحسين الإجراءات الإدارية في الاستراتيجية الكلية للتطوير بالمؤسسة؟

ينبغي ألا يكتفى مشروع تحسين الإجراءات الإدارية بدعم الرؤية الاستراتيجية العامة وأهداف المؤسسة فحسب، وإنما ينبغي أن يكون متوافقاً مع غيره من مشاريع التطوير الاستراتيجية الجارية في المؤسسة.

يجب على المؤسسة أن يكون لديها استراتيجية تطوير كاملة لأجل: توفير وسيلة

للتنسيق والتكامل بين مختلف مشاريع التحسين، وضع الأولويات وإجراء قرارات الميزانية المناسبة. وهذا ما يفيد في حالة الحاجة إلى متابعة عدة مشاريع تحسين في نفس الوقت. وينبغي أن تتضمن هذه الاستراتيجية مناقشات رسمية حول المشاريع الضرورية لتحسين العملية الإدارية، وكيفية ترابطها بعضها مع بعض، وترتيب أولويات المضي في تنفيذها، أهدافها، الأطر الزمنية لتحقيقها ومتطلبات الموارد والمشاركين الرئيسيين.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل المؤسسة لديها الاستراتيجية الشاملة لأجل توجيه جهودها في تحسين الإجراءات الإدارية ووضع الأولويات لها وتخصيص الموارد لأجل تدعيمها؟
- هل تقوم المؤسسة بالاستعانة بهذه الاستراتيجية كوسيلة لتناسق وتكامل جميع مشارعها في التحسين؟
- هل تم استعراض الترابط بين المشاريع المقترحة لتحسين الإجراءات الإدارية المعنية بالتغيير وبين استراتيجية المؤسسة العامة؟

(٤) تقييم الدعم المطلوب

السؤال الرابع: هل قام كبار المسؤولين المنفذين بالشروع في برنامج لإدارة التطلعات وتذليل عملية التغيير؟

يجب على كبار المنفذين في المؤسسة التذكير في: حشد الدعم لتحسين الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة مع عملائها الخارجيين وأصحاب المصالح المعنيين، تعبئة الموارد والكفاءات اللازمة لفريق عمل مشروع التحسين، وتفويض الإجراءات الأساسية اللازمة لتغيير السياسات والإجراءات الإدارية التنفيذية. ويعتبر كبار المنفذين في المؤسسة هم أفضل من يقوم بشرح وتوضيح حالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وهم من يقومون بتحديد معايير النجاح القابلة للتحقيق.

ويعتبر الاشتراك الفردي الواضح والدائم من قبل كبار المنفذين دلالة على أن المؤسسة في طريقها لتحسين الأداء الإداري لها. ولأن تحسين الإجراءات الإدارية

الذي يتضمن تغييرات رئيسية في الأسلوب الإداري للمؤسسة، يحتاج كبار المنفذين إلى تحديد وإدارة عراقيل التغيير الداخلية والخارجية.

أما عن دور كبار المسؤولين المنفذين داخل المؤسسة فينبغي عليهم:

- الشروع في إدراج المديرين والموظفين داخل مشروع تحسين الإجراءات الإدارية وذلك في أسرع وقت ممكن.
- الاتصال المباشر والدائم مع طاقم العمل في المشروع لأجل القيام بإجراءات تصحيح موضوعية ازاء المشاكل واسعة النطاق.
- البدء في تطوير وتنفيذ خطة رسمية لإدارة التغيير وذلك من أجل توافق قيم المؤسسة مع أهدافها الاستراتيجية.

وكما هو الحال مع دراسة الجدوى، سوف تنمو خطة إدارة التغيير وتصبح أكثر تحديدا مع نمو متطلبات الإجراءات الإدارية التي تم إعادة تصميمها. وقد تظهر الحاجة إلى: تعزيز التدريب والعمل المهني، والمساعدات الاستشارية والتوظيف الخارجي لأي نقص في العمالة قد ينتج.

وخارج المؤسسة، ينبغي على كبار المسؤولين المنفذين العمل بجد لأجل تحقيق توافق في الآراء واسع النطاق والذي تحتاجه العملية الإدارية الرئيسية لأجل تلبية أهداف المؤسسة. ويصعب الوصول إلى توافق الآراء هذا في ظل المحيط السياسي، وهذا لأن الأطراف المعنية قد تتنازع آراؤها حول ما ينبغي القيام به. ولهذا، يجب أن يتوصل كبار المنفذين مبكرا إلى العملاء وأصحاب المصالح المعنيين بالعملية الإدارية التي يتم إعادة صياغتها والحرص على إشراكهم، على قدر الإمكان، في هذه الجهود.

وتعتبر الاتصالات الجارية في تبادل الآراء حول الأهداف الاستراتيجية والتقدم المحرز في جهود تحسين الإجراءات الإدارية، من الأمور الأساسية، لأن هناك تصورات سلبية قد تنشأ وتتصلب في مرحلة مبكرة مما يجعل العملية الإدارية أكثر صعوبة في التحقيق. ولذا، يتطلب من كبار المنفذين العمل مع العملاء وأصحاب المصالح المعنيين بالعملية لأجل التفاوض حول وجهات النظر ولأجل وضع حلول

مقبولة من كلا الطرفين. وخطة إدارة التغيير هذه، تحتاج إلى أن تقوم على قدم وساق في نفس الوقت الذي تكون فيه العملية الإدارية الجديدة على وشك التنفيذ والتي، عند تأخرها، سوف تؤدي إلى صعوبة حشد الدعم وحشد قوى الموظفين لأجل تنفيذ العملية الإدارية الجديدة على الرغم من أنها قد تكون جيدة.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل يقوم كبار المسؤولين المنفذين بابتكار وتنفيذ خطة رسمية لإدارة التغيير لأجل تطوير إطار عمل شامل لمجهوداتهم؟
- ما هي الإجراءات الخاصة التي يجب على المنفذين اتخاذها لأجل تنفيذ هذه الخطة ولأجل التواصل مع المديرين والموظفين واستعراض التزامهم الواضح تجاه جهود تحسين العملية الإدارية وضرورة تحسين عمليات المؤسسة التنفيذية؟ وهل يتم هذا التواصل لأجل حشد قوى الموظفين الدافعة نحو التغيير؟
- هل قام كبار المسؤولين المنفذين بتحديد المواطن التي تظهر فيها بعض العقبات داخل المؤسسة التي تعوق تحسين الإجراءات الإدارية المعنية بالتغيير (القيم التنظيمية، الاهتمامات المترسخة، ضيق سلطة القيادات العامة...) وماهي خطة التعامل مع هذه العوائق؟
- هل يقوم كبار المنفذين بإعادة تنظيم لقيم وحوافز المؤسسة ونظم مكافأتها لأجل التركيز بشدة على تحقيق نتائج هام للعملاء؟
- هل يقوم كبار المسؤولين المنفذين بتحديد العراقيل الخارجية المحتملة أمام تحسين العملية الإدارية من حيث: التشريعات، اللوائح، قضايا السياسة العامة والمصالح السياسية؟ وماهي خطة التعامل مع هذه العراقيل؟
- ما هي الخطوات المرسومة والتي قام كبار المنفذين بإدراجها في خطة إدارة التغيير لأجل كشف ومواجهة مخاوف العملاء وأصحاب المصالح المعنيين بشأن العملية الإدارية المعنية بإعادة صياغتها؟ وما مدى نجاح كبار المنفذين في التعامل مع هذه المخاوف؟

(٥) تقييم دعم القيادات

السؤال الخامس: هل هناك دعم من كبار المسؤولين المنفذين في المؤسسة لجهود تحسين الإجراءات الإدارية؟

ينبغي أن يكون لدى الوكالات ما يعادل لجنة القيادة التنفيذية برئاسة قائد المؤسسة لأجل دعم والإشراف على جهود تحسين العملية الإدارية من البداية وحتى النهاية. فكبار المنفذين في المؤسسة هم وحدهم القادرون على: حشد دعم موثوق به من بين العملاء وأصحاب المصالح، حشد المواهب والموارد لمشروع تحسين العملية الإدارية، تفويض الإجراءات اللازمة لتغيير الإجراءات التنفيذية الكبيرة في المؤسسة. وتعنى لجنة كبار المنفذين بـ:

- تحديد نطاق مشروع تحسين الإجراءات الإدارية.
- تخصيص الموارد.
- ضمان توافق أهداف المشروع مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تكامل المشروع مع جهود التطوير الأخرى.
- رصد التقدم المحرز في المشروع.
- الموافقة على ملاحظات وتوصيات فريق العمل الخاص بالمشروع

وفي حالة الاضطلاع بهذه المسؤوليات تبقى اللجنة التنفيذية أصحاب المصالح المعنيين على علم بالجهود المبذولة من قبل العاملين على تحسين العملية الإدارية. وينبغي على اللجنة تعيين واحد من أعضائها كمفوض رسمي لمشروع تحسين العملية الإدارية. وفي كثير من الأحيان، يمثل الراعي التنفيذي في المشروع واحدة من أهم المهام الوظيفية في العملية الإدارية المعنية بالتغيير. ويعتبر الراعي الرسمي بمثابة همزة الوصل بين فريق تحسين العملية الإدارية وبين لجنة القيادة التنفيذية، ويقوم بالعمل مع الفريق لأجل حل قضايا السياسة العامة، التغلب على العوائق الداخلية وإبقاء سير المشروع على الطريق الصحيح.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قامت المؤسسة بتخصيص مالك للعملية الإدارية المعنية بالتغيير؟
- هل يشارك صاحب العملية الإدارية عن كثب في مشروع تحسينها؟ وما هو دوره بين فريق عمل المشروع؟

(٦) تقييم فريق عمل المشروع

السؤال السادس: هل يتم تنفيذ مشروع تحسين العملية الإدارية بواسطة فريق عمل محترف؟

ينبغي أن يتم تنفيذ تحسين العملية الإدارية من قبل فريق مستأجر رسمياً تحت رعاية لجنة التوجيه التنفيذية، والذي يضطلع بمسؤولية تنفيذ المهام المتعلقة بالمشروع يوماً بعد يوم. وينبغي أن يشمل هذا الفريق الأفراد العاملين داخل العملية الإدارية التي يتم إعادة تشكيلها والذين يمثلون مستويات تنظيمية عديدة.

وقديشتمل فريق العمل أيضاً على: الموردين الخارجيين، نقابات الموظفين، الاستشاريين وغيرهم ممن يضيفون مهارات ووجهات نظر مختلفة للفريق وهم قادرون على التفكير خارج إطار الموضوع. وهذا مما له أهمية عند الحاجة إلى تنوع في المهارات اللازمة في مراحل مختلفة من مشروع تحسين العملية الإدارية.

وقد يتغير تكوين الفريق خلال سير المشروع ولكن ينبغي التواجد الدائم للأعضاء الأساسيين خلال جميع مراحل العملية من أجل الحفاظ على استمرارية العملية.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل يقوم جميع أعضاء فريق العمل المنوط بتغيير العملية الإدارية بتمثيل كافة التخصصات الفنية المطلوبة للمشروع؟ وهل يستطيع أعضاء الفريق تمثيل الآراء ووجهات النظر الخاصة بموضعهم الوظيفي داخل المشروع؟
- هل تتم الاستعانة بأعضاء من خارج العملية الإدارية المعنية بالتغيير أو

حتى من خارج المؤسسة والذين يمكنهم تحفيز التفكير الابتكاري حول
كيفية تغيير العملية الإدارية الحالية؟

- هل يتم تدريب أعضاء فريق العمل على كيفية تحليل العملية الإدارية
وعلى التقنيات الخاصة بها؟ وهل لديهم إمكانية الحصول على الأدوات
المفيدة اللازمة لدعم جهودهم (مثل: برامج نمذجة العملية، برامج تجميع
المعلومات،.... الخ)؟
- هل لدى الفريق إمكانية الحصول على دعم تكنولوجي أو دعم خبرة سواء من
داخل المؤسسة أو خارجها؟
- هل أعضاء فريق العمل معنيون في المقام الأول بالعمل في المشروع
(تكريس أكثر من ٥٠٪ من الوقت الخاص بهم للعمل)؟

(٧) تقييم خطة المشروع

السؤال السابع: هل هناك مرسوم عمل لفريق تحسين الإجراءات الإدارية، وهل تم
وضع خطة للمشروع؟

تقوم لجنة التوجيه التنفيذية، أو رعاة المشروع، بالعمل عموماً مع الفريق لأجل وضع
خطة للمشروع ووضع مرسوم عمل لفريق العمل. ويكون كل من مرسوم عمل الفريق
وخطة المشروع جاهزين لتقديم الأهداف والتوجيهات والأدوار اللازمة لفريق عمل
المشروع. ويحدد مرسوم العمل: نطاق وأهداف المشروع، سلطة الفريق وتفاعلاته
مع رعاة المشروع واللجنة التنفيذية، الاعتبارات الخاصة التي قد تضع العراقيل أمام
الحلول القائمة في المشروع.

وتحدد خطة المشروع: الإطار العام للأنشطة، الإنجازات الناتجة، الأطر الزمنية
للجهود والأنشطة المبذولة والتي تفيد في إدارة الأنشطة وتحديد مدى التقدم المحرز.
و ينبغي أن تتيح خطة المشروع الموضوعية لفريق العمل بعض المرونة في ضبط اتجاه
عملهم. وعلى طول سير المشروع، قد يقابل فريق العمل بعض المسائل أو فرص جديدة
والتي قد تتطلب بعض التعديلات أو المراجعات لبعض المهام المحددة.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- ماهو مرسوم العمل الخاص بفريق العمل في تحسين العملية الادرية؟
- هل لدى فريق العمل السلطة للتفاوض مع الأفراد داخل المؤسسة فضلا عن الأفراد خارجها ممن قد يحتمل تأثرهم بتحسين العملية الإدارية، مثل: الموردين أو الممولين الخارجيين؟
- ماهي «الأمر المقدسة» في المؤسسة غير القابلة للنقد أو التغيير في كل مشروع تحسين العملية الإدارية، وذلك إن وجد؟
- هل تم افتراض هذه العراقيل أو أنها تم استعراضها ومناقشتها مع العملاء وأصحاب المصالح المعنيين؟ وهل يمكن تجاوزها إذا لزم الأمر؟
- هل هناك خطة مشروع رسمية لكل من جهود تحسين العملية الإدارية؟
 - هل الغايات والأهداف الاستراتيجية واضحة وقابلة للرصد؟
 - هل تم وضع جميع الافتراضات في صورة صريحة وواضحة؟
 - هل تم تحديد كل المهام، المسؤوليات والإنجازات؟
 - هل تم وضع الجداول الزمنية والمواعيد النهائية بصورة واضحة؟
 - هل تم تحديد الموارد والمهارات اللازمة؟

(٨) تقييم المنهجية

هل يقوم فريق العمل باتباع منهجية محددة لتحسين العملية الإدارية؟

يتوقف نجاح تحسين الإجراءات الإدارية على اتباع منهجية محددة لأجل إدارة المشروع، وتقوم المنهجية المضبوطة لتحسين العملية الإدارية بتقديم إطار عمل تنظيمي والذي يحدد، تفصيلا، الأنشطة اللازمة للفريق للتعامل مع القضايا الرئيسية والتي يجب إنهاؤها . وهي توفر أساس وضع معالم المشروع وتضفى الانضباط على الجهود كلية، كما تسهل المنهجية أيضا عملية التواصل عن طريق اللغة المشتركة والتي يتم بواسطتها مناقشة تحسين العملية الإدارية في جميع أنحاء المؤسسة.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل تقوم المؤسسة باستخدام منهجية لتحسين الإجراءات الإدارية لأجل توجيه عملها؟ وهل تم تصميم منهجية خصيصا للمؤسسة؟
- هل تتوافق هذه المنهجية مع المسائل التي تم استعراضها في دليل التقييم هذا؟
- هل يقوم فريق العمل باستخدام هذه المنهجية فعليا لأجل تخطيط وتنفيذ مشروع تحسين العملية الإدارية؟
- هل يقوم فريق العمل بالعمل مع استشاريين خارجيين؟ وما هو دور هؤلاء الاستشاريين؟

(٩) تقييم أسلوب تحليل الإجراءات الإدارية

هل قام فريق العمل بتحليل العملية الإدارية المعنية بالتغيير؟

بعد أن يتم اختيار مشروع تحسين العملية الإدارية المعنية بالتغيير، وبعد ان يتم تحديد الموارد المطلوبة والمسؤوليات، يحتاج فريق العمل بالمشروع إلى استيعاب أكثر عمقا لـ: سير العملية الإدارية المعنية بالتغيير، مواضع المشكلات في العملية وفرص التحسين القائمة. ويتم هذا على نطاق واسع من خلال نمذجة تفصيلية للعملية الإدارية. وبفيد العرض التفصيلي للعملية الإدارية الحالية في:

- توفير استيعاب مشترك للعملية الإدارية للمؤسسة.
- إنشاء قاعدة أساسية للأداء على مستوى أنشطة العملية والتي يتم من خلالها رصد التحسينات القائمة.
- تحديد مواضع المشكلة والأنشطة المضافة غير القيمة والتي تحتاج إلى التغيير أو إزالتها (مثل: كثرة تبادل المهام بين الموظفين أو بين القيادات، تعدد الآراء، تزايد إعادة العمل، طول الفترة الزمنية اللازمة لبدء العمل)
- الفهم الدقيق لما سيتم تغييره، والذين سيتم تأثرهم بتحول العملية الإدارية الحالية إلى عملية جديدة وهي النقطة الأهم في نجاح التنفيذ.

عادة، سوف يقوم فريق العمل بالبناء على أي من مخططات الإجراءات الإدارية الرفيعة المستوى (والذي تمت مناقشته سابقاً) «راجع مبدأ تقييم ١». وينبغي أن يستعرض النموذج التفصيلي للعملية المستهدفة كل المهام والأنشطة الخاصة بها، وأدوار ومسؤوليات الموظفين، والارتباطات والتبعيات مع الإجراءات الإدارية الأخرى. وتشمل وسائل نمذجة العملية وتقنيات التحليل الأخرى: التخطيط التفصيلي لأنشطة العملية ولأدوار الأفراد فيها، المخططات التي تعرض احتماليات الحصول على نتائج محددة، المخططات التي تعرض الأسباب المحتملة للمشاكل ووسائل التغلب عليها بالإضافة إلى خرائط الأنشطة الإدارية. ولا بد من الانجاز العاجل لهذا العرض النموذجي للعملية، وينبغي على الفريق ألا يتورط في وضع تفاصيل التحليل.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قام فريق عمل المشروع بوضع نموذج للعملية المعنية بالتغيير؟
- هل تم تخطيط سير العملية وصولاً إلى مستوى النشاط أو المهمة، بحيث يتم فهم والتعرف على جميع العناصر الرئيسية التي تقود أداء العملية الإدارية؟
- هل هناك بيانات أداء «التكاليف، الفترة الزمنية اللازمة، الإنتاجية» للأنشطة المتضمنة داخل العملية المستهدفة؟
- هل تم التحقق من صلاحية التخطيط التفصيلي الخاص بسير العملية الإدارية محل التغيير من قبل القائمين على العمل فعلياً وكذلك من قبل صاحب العملية الإدارية؟
- هل تم التخطيط التفصيلي لتدفق المعلومات الخاصة بالعملية الإدارية؟ وهل تم اعتماد نظم المعلومات والعوامل الرئيسية المساعدة الأخرى؟
- هل قام فريق العمل باستخدام عملية واضحة ومحددة لأجل الرصد الكمي للتكاليف ولأداء الأنشطة والموارد اللازمة لهذه العملية؟
- هل تم التعرف على الوظائف، المهارات والمعارف المتخصصة الخاصة بالأفراد القائمين على العمل في المشروع؟

- هل تم إدراج العناصر التنظيمية في العملية الإدارية المعنية بالتغيير كمورد داخلي؟
- هل تم تحديد العناصر التنظيمية المدرجة في العملية المعنية مثل:
الموردين الداخليين أو العملاء المعنيين؟
- هل تم وضع آراء، مشاركات، تفاعلات واختلافات الموردين والعملاء الخارجيين في الاعتبار؟
- هل تم تحديد جميع اللوائح، السياسات، القوانين والافتراضات المتضمنة في العملية الإدارية المعنية بالتغيير؟

(١٠) تحديد الحلول البديلة

هل قام فريق العمل بتطوير بدائل مجدية للعملية الإدارية الحالية؟

يقوم فريق العمل بحشد جهوده في إعادة تصميم العملية الإدارية، وهو الجزء الابتكاري في تحسين العملية الإدارية، معتمدا على الدروس المستفادة من تحليل العملية الإدارية الحالية.

وتعتبر أولى الخطوات هي تطوير عمليات تنفيذية بديلة ومجدية، والنظر في التكاليف الملموسة وغير الملموسة لكل عملية وفوائد كل منهما. وينبغي على فريق العمل أن يقوم: بالاستكشاف الدقيق والكافي لكل من البدائل، استعراض إمكانية كل خيار على تحقيق أهداف الأداء المرجوة، التوصيف الكامل لأنواع التغييرات التنظيمية والتكنيكية اللازمة لدعم كل هدف، وعند الإمكان، اختبار الافتراضات الرئيسية.

ويجب على فريق العمل، في كل عملية بديلة، أن ينظر في فرص تكنولوجيا المعلومات التي تدعم العملية الإدارية المرشحة. كما ينبغي عليه أن يقوم باستخدام نهج فعالة من حيث التكلفة لإجراء تقييم مبدئي للعمليات الإدارية البديلة، «مثل: عرض العملية في صورة نموذج كامل لها الاختبار التجريبي المحدود للعملية، وعرضها على برامج التقييم المبدئي، وباستخدام برامج محاكاة «تمثيل العملية على الكمبيوتر والتي يمكن من خلالها تقدير ورؤية واستكشاف المزيد عن العملية الجديدة»، هذه الأساليب

المستخدمة في تقييم العملية، تتنوع وتختلف من حيث تكلفتها وفعاليتها.

وبمجرد إطلاق بدائل العملية الإدارية المحسنة، ينبغي على الفريق أن يواصل مناقشتها وعرضها مع العملاء وأصحاب المصالح المعنيين، وهذا مايفيدنا - فضلا عن تعزيز الطلب عليها - في تقديم المزيد من الرؤى والأفكار في بعض المسائل التي قد تكون أغفلت أثناء سير تحديث العملية، كما ينبغي على فريق العمل أيضا مواصلة تحديث نماذج عملياتهم الإدارية والتي تقوم على: إدراج التغييرات التي تمت على العملية الإدارية الجديدة، تحليل العقبات والمخاطر المحتملة، ونتائج الاختبارات التجريبية للعملية.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- لكل عملية إدارية بديلة مقترحة تساؤلات، هل قام الفريق بإضفاء خطة العمل التفصيلية الجديدة والوصف التفصيلي للتأثيرات على الإجراءات الإدارية الأخرى على أجواء العمل الإداري كليتنا؟
- هل قام فريق العمل بتوثيق «سير العمل» الجديد ومعه كل الآراء والمداخلات والاعتمادات الملحوظة؟ هل قام فريق العمل بتوثيق تيار المعلومات الجديدة؟
- هل قام فريق العمل بتحديد وتوثيق أثر الإجراءات الإدارية الجديدة المقترحة على معلومات المؤسسة وعلى أنظمة الإدارة كلها، بالإضافة إلى أي تعديلات لازمة؟
- هل قام الفريق بتحديد التغييرات المطلوبة على: الهياكل التنظيمية، نظم الإدارة، المهارات اللازمة، أنظمة مكافآت وتعويض القوى العاملة، سياسات الموارد البشرية «التدريب، التعاقد، الحوافز» والمرافق؟
- هل قام فريق العمل بوضع تعديلات على: التشريعات، اللوائح، السياسات والقوانين، التي قد تكون لازمة لأجل تنفيذ العملية الإدارية البديلة؟
- هل قام الفريق بتحديد العقبات والافتراضات التي قد تؤثر على تكلفة ومنافع الحلول الإدارية البديلة؟ وهل تم تقدير تأثير هذه العراقيل

والافتراضات على العملية الإدارية البديلة؟

- هل تم إجراء اختبار جدوى أولى للعمليات الإدارية الجديدة من خلال التمثيل النموذجي للعملية على الكمبيوتر أو الوسائل الأخرى المتاحة؟ وهل قام فريق العمل بالتوثيق الواضح والدقيق لنتائج اختبار الجدوى؟
- هل قام فريق العمل بالاستعراض الواضح للفوائد الكمية والنوعية بدلالة برنامج التحسين أو بدلالة رسالة المؤسسة «مثل: التعديلات القائمة على الجودة، التكلفة، سرعة الأداء، الدقة والإنتاجية»؟
- هل قام فريق العمل بتطوير مؤشرات على الأداء الخاص بالإجراءات الإدارية المصممة حديثاً؟ وهل هذه المؤشرات تتماشى مع المقاييس الاستراتيجية للمؤسسة؟
- هل قام فريق العمل بتقييم مدى صلاحية تكنولوجيا المعلومات في دعم العمل الخاص بالإجراءات الإدارية البديلة؟
- هل لدى فريق العمل إمكانية الوصول إلى فرص جديدة لتكنولوجيا المعلومات؟
- هل قام فريق العمل بتطوير معايير أداء تكنولوجيا المعلومات القائمة على النتائج الكمية والنوعية والتي يمكن أن تشكل أساساً لرصد تأثير استثمار الوسائل المقترحة لتكنولوجيا المعلومات؟

(١١) تقييم الحلول البديلة

هل قام فريق العمل بالتوفيق بين البدائل الجديدة للعمليات الإدارية مع تطلعات العملاء وأصحاب المصالح الرئيسيين، ومع متطلبات الأداء الإداري؟

في حالة الانحراف الملحوظ عن متطلبات الأداء الخاصة بأصحاب المصالح الرئيسيين، هل قام فريق العمل بتقييم أثر هذا الحياد على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعلى أصحاب المصالح المعنيين؟

وينبغي على فريق العمل أن يقوم بتحديد العراقيل المحتملة أمام تنفيذ الإجراءات

الإدارية البديلة، ويكمن الغرض من تحديد هذه العراقيل في التعرف على العقبات الأساسية، أو غير المألوفة، والتي يلزم تجاوزها لأجل تنفيذ العملية الإدارية الجديدة.

وينبغي وضع المسائل السياسية في الاعتبار، والاعتبارات الأخرى أيضاً والتي تتضمن: القيم المترسخة في مكان العمل، عدم كفاية الموظفين من ذوي المهارات المطلوبة في مهام إعادة تصميم الإجراءات الإدارية، اتفاقيات المفاوضات الجماعية، عدم ملائمة البنية الأساسية الفيزيائية أو التنظيمية، اللوائح والقوانين الجارية، قيود التمويل.

وينبغي النظر بعين الاعتبار إلى تحليل «الفائدة أمام التكلفة» الخاص بأثر هذه العراقيل وتكلفة التصدي لها «مثل: تدريب فريق العمل، التعاقد، التعيين، إعادة ترتيب مواقع العاملين»

وينبغي توقع ظهور بعض المعوقات الداخلية التي تنشأ من الشكوك الداخلية أو من مقاومة التغيير، ويمكن التغلب عليها في معظم الأحيان عبر تعليم الموظفين أنشطة إدارة التغيير، الاختبار التجريبي الناجح للعملية الإدارية الجديدة.

وقد تكمن الحواجز التنظيمية المفترضة حقيقة موجودة داخل سلطة المؤسسة للتغيير نفسها، على الرغم من أن إرساء القواعد يجب أن يتم بناء على التشاور مع أصحاب المصالح المعنيين. وقد تتطلب العراقيل الأخرى مفاوضات مستمرة مع أصحاب المصالح المعنيين على طول تنفيذ العملية الإدارية الجديدة.

وفي حالة قيام فريق العمل، المعنى بتحسين العملية الإدارية، باكتشاف عظم مخاطر وتكاليف تنفيذ عملية إدارية جديدة مقترحة، فقد يتطلب الأمر متابعة واحدة من البدائل المطورة الأقل مثالية ولكنها الأكثر واقعية في التنفيذ.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قام فريق العمل بتحديد العقبات المحتملة أمام تنفيذ بدائل الإجراءات الإدارية؟

- هل قام الفريق بالتعرف على مخاوف أصحاب المصالح المعنيين ومن خلال تحديدها قام بتحديد العقبات القادمة؟
- هل هناك آلية محددة لمناقشة كيفية مواجهة هذه المخاوف؟
- هل قام الفريق باستغلال «الدروس المستفادة» من جهوده الخاصة في التحسين، جنبا إلى جنب مع الجهود الأخرى في تحسين الإجراءات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، في تقييم وتجاوز العقبات المحتملة؟
- هل قام الفريق بترتيب تلك العراقيل من حيث التأثير المحتمل لها على تنفيذ العملية الإدارية البديلة؟
- هل قام فريق العمل برصد حجم التأثير القائم للعقبات الرئيسية، ورصد خطورتها النسبية؟
- هل تم اعتبار تأثير العقبات الرئيسية أثناء نمذجة العملية وأثناء تحليل الفائدة أمام التكلفة؟
- هل تم التعرف على وسائل، من قبل الفريق، للتغلب على العقبات القائمة؟
- هل قام الفريق بتحديد مستوى الجهود ومستوى الموارد اللازمة لمواجهة العراقيل القائمة؟، هل قام الفريق باعتبار الموارد اللازمة للتعامل مع العقبات القائمة في تقديرات «المنافع أمام التكاليف» الخاصة بها؟
- هل قام الفريق بوضع استراتيجية طوارئ أو استراتيجية لتخفيف مخاطر العراقيل الحرجة، والتي يمكن أن تظل قائمة أثناء تنفيذ العملية الإدارية الجديدة؟
- هل قام الفريق بالتحقق من أن المعوقات الثقافية الرئيسية، «مثل: التدريب والمهارات اللازمة للوظائف الجديدة، الثقافة المترسخة، أنظمة الدعم غير الملائمة، مخاوف تقليص عدد الموظفين»، يتم معالجتها في ضوء الاستراتيجية الخاصة بإدارة التغيير؟
- هل قام الفريق بالإدراج الدقيق للمعلومات الخاصة بالمعوقات الرئيسية أثناء تصميمها لبدائل العملية الإدارية، مشتملة على: التأثير المحتمل،

احتمالية وقوعها، استراتيجية التخفيف من حدتها، الموارد المقدرة لمعالجة
معوقات تنفيذ العملية البديلة؟

(١٢) تقييم المخاطر

هل قام الفريق بتطوير تحليل «الفوائد والمنافع»، القائم على الأداء التنفيذي
والمعدل على حسب المخاطر المحتملة، لكل تصميم بديل للعملية الإدارية؟

ينبغي على فريق العمل تطوير تحليل «الفائدة أمام التكلفة» والقائم على تنفيذ كل
عملية إدارية بديلة، ويعتبر هذا التحليل بمثابة:

- أساس مقارنة المنافع والتكاليف المبدئية بالإجراءات الإدارية البديلة المقترحة.
- الأساس الذي يعتمد عليه صناع القرار في اختيار عملية إدارية بديلة قابلة للتحقيق والذي يتوافق مع متطلبات «مرسوم الحكومة للأداء والنتائج» للوكالات، لتطوير خطة أداء سنوية، تتوافق مع أهداف الأداء السنوية، ومؤشرات رصد الأداء.

وينبغي على الفريق أن يدرج في هذا تحليل النتائج الصادرة من تحليلها للعقبات والمخاطر القائمة في تنفيذ بدائل الإجراءات الإدارية. وينبغي أن يتضمن التحليل تقديرات كمية أو نوعية للفوائد والتكاليف المتوقعة، سواء للمؤسسة أو لغيرها، استنادا إلى مفاهيم موضوعة وممارسات خاصة بالبرنامج. وينبغي أن يتم تحديد وتقييم وتسجيل كلا من الأهداف والمنافع الملموسة وغير الملموسة. وينبغي على الفريق أيضا أن يعي أن تقديرات التكاليف والمنافع للعمليات الإدارية البديلة غالبا ما تكون غير دقيقة وذلك بسبب عدم الدقة في رصد البيانات وصياغة الافتراضات.

أسئلة التقييم الرئيسية:

هل يقوم الفريق بتحديد عوامل الخطر المصاحبة لتنفيذ كل عملية إدارية بديلة؟

- هل قام الفريق بالتقدير الكمي للمخاطر وترتيبها من حيث خطورتها؟
- هل قام الفريق بتحليل مدى تأثير العملية بالمتغيرات الرئيسية في العملية

- وبالافتراضات؟
- هل قام الفريق بتوثيق كيفية التحكم في عوامل الخطورة المحددة لأجل الحد من ظهورها؟
 - هل تم الأعداد لتحليل «الفائدة أمام التكلفة» والمعدل على حسب المخاطر المحتملة لكل عملية إدارية بديلة؟، بحيث يكون هذا التحليل:- مستندا إلى معايير منهجية لأداء المهمة.
 - متناسب مع تحليل «الفائدة أمام التكلفة»؟
 - على درجة من التفصيل المناسب لحجمه؟
 - معنيا بالمنافع والتكاليف غير النقدية؟
 - هل قام الفريق بتقييم مدى نجاح كل بديل في تلبية الأهداف الاستراتيجية للمشروع؟، هل قام الفريق بإنشاء نظام لتحقيق الفوائد؟
 - ماهي المنافع والتكاليف المتوقعة لجهود تحسين العملية الإدارية؟
 - كيف سيتم استعادة المنافع وادارتها أثناء دورة العملية الجديدة؟
 - ما هي المدة الزمنية اللازمة للوصول إلى نقطة التعادل؟
 - كم يلزم من الوقت قبل أن يتم إدراك المنافع كلية؟

(١٣) تقييم العائد على الاستثمار

هل قامت المؤسسة باختيار عملية إدارية قابلة للتنفيذ ذو عائد كبير على الاستثمار؟

كما نوقش من قبل، ينبغي على الفريق المنوط بتحسين العملية الإدارية أن يقوم بدراسة وتحليل العملية الإدارية البديلة التي من شأنها أن تلبى أهداف المؤسسة التنفيذية أو ربما تزيد على تلك الأهداف. وينبغي أن يكون تحليل الفريق للعملية الإدارية البديلة شاملا للتكاليف والمنافع والمخاطر. كما يجب أن يقوم بتحديد نتائج الأداء والتي يمكن استنتاجها من خلال بعض التقنيات مثل «التمثيل النموذجي للعملية على الكمبيوتر أو/و الاختبار التجريبي المحدود».

وعلى الرغم من ذلك، لازلنا بحاجة إلى النظر في عدة عوامل أخرى والتي تؤثر على قابلية التنفيذ، مثل: المسائل المتعلقة بميزانية المؤسسة وبالإدارة، والمسائل السياسية. ولأن هذه العوامل لها علاقة باعتبارات محددة على مستوى المؤسسة، يجب أن يتم اشراك لجنة التوجيه التنفيذية في مقارنة هذه البدائل في ضوء هذه العوامل الإضافية ومن ثم اختيار واحدة منها.

وينبغي على لجنة التوجيه التنفيذية والفريق المنوط بتحسين العملية الإدارية، العمل معاً في وضع معايير اختيار العملية الإدارية البديلة الأمثل، والتي تضيف أقصى قيمة، ومن ثم تنفيذها. وهذا ما يتضمن، في كثير من الأحيان، وضع «مصفوفة اختيار ونظام تسجيل النقاط» والتي يتم بها ترتيب البدائل أمام بعضها من حيث اعتبارات شتى، مثل: المنافع، الوقت اللازم للتنفيذ، التكاليف المقدرة، المدة اللازمة لجنى العائد على الاستثمار، الخطورة، مقدار التغيير اللازم في مختلف المجالات لأجل دعم العملية الإدارية..... الخ.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قامت المؤسسة بوضع ترتيب نسبي للعمليات الإدارية البديلة والذي يعنى بمختلف الايجابيات والسلبيات لكل عملية؟
- هل تم تحديد ومناقشة جميع قضايا إدارة التغيير الرئيسية المصاحبة للعملية الإدارية البديلة المفضلة؟
- هل ظهرت هناك أية عقبات لا يمكن التغلب عليها؟
- هل يمثل البديل المقترح التوازن الأفضل ما بين قابلية التنفيذ والعائد على الاستثمار للمؤسسة؟

(١٤) تقييم تحديث دراسة الجدوى

هل قامت لجنة التوجيه التنفيذية بتحديث دراسة الجدوى الأولية الخاصة بالعملية الإدارية الجديدة؟

بمجرد أن يقع الاختيار على العملية البديلة من قبل المؤسسة والتي تطمح في تنفيذها، ينبغي عليها أن تقوم بتعديل وتوسيع دراسة الجدوى الأولية التي تم وضعها قبل الشروع في تحسين العملية الإدارية.

ويعتبر الإصدار المنقح لدراسة الجدوى بمثابة وثيقة أساسية لأجل استيفاء الموارد المالية والموارد الأخرى اللازمة لتنفيذ العملية الإدارية البديلة.

ينبغي أن يتم توسيع دراسة الجدوى الأولية لتشمل:

- أحدث المعلومات عن تطلعات العملاء وأصحاب المصالح المعنيين.
- كيفية إخفاق الإجراءات الإدارية الحالية في تلبية هذه التطلعات.
- الفرص المتاحة لأجل التحسين استنادا إلى الوكالات القياسية الأفضل التي تمت المقارنة بها.

وينبغي أن يتم استيفاء وصف العملية الإدارية الجديدة المرشحة للتنفيذ، مع معايير الأداء والتي بدورها سوف يتم استخدامها في تقييم مدى نجاح العملية في تلبية الأهداف الاستراتيجية للتحسين وتحقيق المنافع الموعودة. ولا نعني بوصف «الحالة النهائية» للعملية الجديدة فحسب، وإنما، أيضا، الخطوات الوسيطة التي سوف يتم الأخذ بها نحو التنفيذ الشامل لها. وبالإضافة إلى هذا، لا بد أن تحوي دراسة الجدوى معلومات عن خيارات التنفيذ والتي يجب وضعها في الاعتبار.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل تشمل دراسة الجدوى المنقحة، الخاصة بتنفيذ الإجراءات البديلة، «تحليل المنفعة أمام التكلفة» القائم على الأداء التنفيذي والمعدل على حسب المخاطر المحتملة؟ وهل اتضح أن تحسين العملية سوف يؤدي بدوره إلى عائد أكبر على الاستثمار؟
- هل تعنى دراسة الجدوى المحدثة بتحديد الموارد، المسؤوليات والجداول الخاصة بتنفيذ العملية الإدارية الجديدة؟

- هل قام كبار المسؤولين المنفذين في المؤسسة بعرض دراسة الجدوى على اللجان الحكومية ومجموعات العملاء وأصحاب المصالح الآخرين لأجل تأمين دعمهم للعملية الإدارية الجديدة لإتمام التنفيذ؟
- ما هي خطة المؤسسة في التصدي لأية مخاوف لازالت عالقة خاصة بهذه المجموعات؟ وهل هناك أية مخاوف خطيرة كافية لمنع مضي المشروع للأمام؟

○ هل قامت المؤسسة باستخدام "عملية استعراض استثمار رأس المال" في تقييم دراسة الجدوى؟

لا بد من استخدام عملية استعراض استثمار رأس المال في عرض ومراجعة دراسة الجدوى، وفي اتخاذ القرار بشأن تمويل وتنفيذ العملية الإدارية الجديدة. ووينبغي على مديرين المؤسسة تحديد:

- تصميم وتنفيذ عملية نموذجية لأجل الوصول إلى أعلى قيمة ولأجل تقييم وعلاج مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - إدراج القرارات المتعلقة بالميزانية، والموارد المالية، وإدارة البرنامج في هذه العملية.
- و يتم استخدام هذه العملية النموذجية لأجل اختيار والتحكم في وتقييم نتائج مبادرات تكنولوجيا المعلومات .

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل لدى المؤسسة «عملية لاستعراض استثمار رأس المال» جيدة؟
- هل تم عرض مشروع تحسين العملية الإدارية المقترحة على عملية استعراض استثمار رأس المال؟
- هل قامت المؤسسة باستخدام معايير قرار كمية ونوعية لأجل مقارنة المنافع، التكاليف، العائد، المخاطر المتوقعة والمصاحبة لتنفيذ مشروع

تحسين العملية الإدارية؟

- هل لا بد من استخدام أية تكنولوجيا معلومات لدعم العملية الإدارية الجديدة، والتي تمت مراجعتها والموافقة عليها عبر عملية استعراض تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة؟
- هل قامت المؤسسة بتطوير عملية ضبط إدارية للتحكم ولتقييم مشروع تحسين العملية الإدارية وذلك بمجرد البدء في التنفيذ؟
- هل قامت المؤسسة بتحديد معايير الأداء التنفيذي والصادرة عن: أهداف الأداء السنوية، الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل ورسالة المؤسسة، للعملية الإدارية الجديدة المرتقبة؟ وهل تقوم عملية استعراض رأس المال بمراجعة مشروع تحسين العملية الإدارية المقبلة في سياق تلبية أهداف الأداء الاستراتيجية؟

○ هل تقوم المؤسسة باتباع خطة تنفيذ شاملة؟

وتشمل الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الخطة بالمؤسسة:

- تكوين فريق عمل انتقالي، وتطوير خطة شاملة لإدارة التنفيذ.
- إدارة التدريب والمسائل المتعلقة بإعادة توزيع القوى العاملة.
- إجراء اختبارات تجريبية للعملية الإدارية الجديدة قبل اتمام التنفيذ الكلي للعملية.

وبمجرد اتخاذ القرار بالبدء في تنفيذ العملية الإدارية الجديدة، تواجه المؤسسة تحدياً كبيراً في خروج المفاهيم إلى واقع التنفيذ، ولذا، ينبغي أن يتم تطوير خطة تنفيذ والتي تنص على العمل الذي يتعين القيام به، الأطر الزمنية المتبعة، المعالم على طريق التنفيذ، مواضع اتخاذ القرار وتخصيص الموارد. وتعتبر المسائل المتعلقة بالقوى العاملة والتدريب من العناصر المهمة في أي خطة تنفيذ فعالة.

ويقوم الاختبار التجريبي بتوفير طريقة لإعادة إدخال التحسينات على العملية ولحشد الدعم من أجل التنفيذ التام للعملية الإدارية الجديدة في جميع أنحاء المؤسسة.

○ هل قامت المؤسسة بتكوين فريق عمل انتقالي وتطوير خطة تنفيذ شاملة؟

تتطلب الحاجة من المؤسسة الى تكوين فريق انتقالي لأجل إدارة عملية التنفيذ. وينبغي أن يشمل هذا الفريق : الجهة الراعية للمشروع، مالك العملية الإدارية، أعضاء فريق تحسين العملية الإدارية، كبار المسؤولين المنفذين، المديرين، موظفين الجهات الأخرى التي تتأثر بشكل مباشر من تحول العملية الإدارية القديمة إلى الجديدة.

ويجب على جميع المسؤولين سواء المنفذين في المؤسسة أو الفريق الانتقالي أن يقوموا بوضع خطة تنفيذ تفصيلية والتي تحدد المعالم على طريق تنفيذ العملية الإدارية الجديدة. كما ينبغي تحديد المعالم والعناصر الحرجة في العملية ورصد تقدمهم عن كثب من جانب لجنة التوجيه التنفيذية. ولا بد من تحديد الجداول الزمنية لجميع الأعمال وتعيين الأفراد المسؤولين عن كل من أداء المهام والإشراف عليها. ويعتبر التشجيع والقيادة على مستوى التنفيذ الواضح من الأدوار المهمة جدا خصوصا في هذه المرحلة.

ويتعين على قادة المؤسسة استعراض التزامهم الشخصي تجاه وضع العملية الإدارية في موضعها الصحيح.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قامت المؤسسة بإعداد خطة مكتوبة للاختبار التجريبي وللتنفيذ على مستوى المؤسسة للعملية الإدارية الجديدة والتي تشمل النقاط المتعلقة ب:
 - تحديد كل المهام، الأطر الزمنية للتنفيذ، الموارد اللازمة للانتقال المنظم إلى العملية الجديدة؟
 - تنظيم بدء تنفيذ العملية الإدارية الجديدة بطريقة تلائم طبيعة العملية وطبيعة عمل ونظام المؤسسة؟
 - تخصيص أدوار ومسؤوليات التنفيذ للأفراد المنوط بهم تنفيذ العملية الإدارية الجديدة؟
 - توفير وسائل لتجميع ومشاركة مشاكل التنفيذ والحلول الخاصة بها؟

— رصد العملية عن كثب أثناء التنفيذ؟

- هل تم تكوين فريق انتقالي لأجل توجيه جهود تحسين العملية الإدارية؟ وهل يتكون الفريق من: راع للمشروع، صاحب العملية، أعضاء فريق تحسين العملية الإدارية، كبار المسؤولين المنفذين، المديرين وموظفي الجهات المتأثرة بشكل مباشر بتنفيذ العملية الإدارية الجديدة؟
- هل قام الفريق الانتقالي بإجراء الترتيبات اللازمة مع مكاتب المؤسسة الإدارية لأجل الانتقال السلس من العملية الإدارية القديمة إلى الجديدة» مثل: الترتيبات الخاصة بالميزانية، المحاسبة، عروض الشراء، الحفاظ على سير العملية والاستشارات القانونية؟
- هل يعمل المديرون والمنفذون، المتأثرين بتغيير العملية الإدارية، بنشاط لأجل دعم وتيسير تنفيذ العملية الإدارية؟
- هل قام الفريق الانتقالي بالتعامل مع المسائل المتعلقة بالتدريب وإعادة توزيع القوى العاملة؟

غالباً ما يشكل التدريب وإعادة توزيع القوى العاملة تحدياً كبيراً والذي يتطلب، عموماً، قدراً كبيراً من الوقت للإعداد له.

وعند إعادة تصميم عملية إدارية وإدراج نظم معلومات جديدة، يتم تغيير العاملين المرتبطين بالمهام، جذرياً، أو إعادة توزيعهم، فقد يتم الاستغناء عن بعض الوظائف أو حتى تقليصها، في حين يحتمل خلق وظائف غيرها أو تعديلها. ولذا، قد يكون العاملون في حاجة إلى تولى مدى واسع من المسؤوليات وتطوير مهارات جديدة مع تقليل الاعتماد على الإشراف المباشر.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قام الفريق الانتقالي بتحديد المهام الجديدة، الأدوار، المسؤوليات، العلاقات ومتطلبات التدريب اللازمة للعملية الإدارية الجديدة؟
- هل تمت مراجعة أقسام وأوصاف الوظائف الجديدة والتي تعكس المهارات

والمسؤوليات الجديدة للموظفين في العملية الإدارية الجديدة؟

- هل قام الفريق الانتقالي بتحديد الموظفين وعددهم ممن قد يتأثروا بإعادة التوزيع، إعادة التدريب أو بأى تخفيض في القوى العاملة؟ وهل قامت المؤسسة بتطوير برامج تدريب؟
- هل قام الفريق الانتقالي بالاجتماع مع الوكالات الحكومية الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص للتعرف على الوسائل الناجحة لأجل تخطيط إعادة توزيع القوى العاملة، إعادة التدريب، خفض القوى العاملة؟
- هل يقوم كبار المسؤولين المنفذين بالمؤسسة بالعمل عن كثب مع نقابات الموظفين للحد من الآثار الجانبية المحتملة لتنفيذ العملية الجديدة على أعضائها ولأجل الاستفادة من اقتراحات النقابة حيثما أمكن ذلك؟
- هل قامت المؤسسة بتوفير استشاريين ومساعدات التوظيف الخارجى، حسب الحاجة لذلك، لأجل مساعدة الموظفين على التخطيط لمسارات مهنية جديدة أو للبحث عن عمل جديد؟

○ هل جرى استخدام الاختبارات التجريبية لتقييم وتنقيح تصميم الإجراءات الإدارية الجديدة؟

يعتبر الاختبار التجريبي بمثابة وسيلة فعالة، وغالبا ضرورية، لأجل توجيه المؤسسة بنجاح إلى التنفيذ التام للعملية الجديدة، ويتيح الاختبار التجريبي للمؤسسة ما يلي:

- تقييم جودة العملية الإدارية المقترحة أثناء الممارسة الفعلية لها.
- التعرف عليها وتصحيح المشاكل المصاحبة للتصميم الجديد.
- تحسين معايير الأداء.

ويساعد الاختبار التجريبي الناجح، أيضا، في تعزيز الدعم لتنفيذ كامل النطاق من قبل الموظفين، أصحاب المصالح الخارجيين، الحكومة والعامه، و يساعد على تأمين الأموال اللازمة للبدء السلس في التنفيذ.

وتتنوع مدة ومدى الاختبار التجريبي تبعا لدرجة تعقيد التغييرات الناتجة عن

العملية الجديدة، على سبيل المثال: قد تتطلب العملية الإدارية الأكثر تعقيداً، والتي تؤثر على المكاتب الإقليمية في مختلف أنحاء البلاد، سلسلة من الاختبارات التجريبية. وينبغي أن تكون الوكالات شديدة الحرص، ومع ذلك ينبغي ألا يكون الاختبار أبعد من نقطة تناقص العائد.

وليس المعنى هنا هو كمية الاختبارات التجريبية، وإنما للكشف عن المشاكل المحتملة عند ظهورها أثناء التنفيذ الشامل للعملية الإدارية الجديدة.

ينبغي أن يقوم الفريق الانتقالي بتطوير عملية تقييم رسمية لأجل تحديد كفاءة وفعالية العملية الإدارية الجديدة، سواء أثناء الاختبار التجريبي لها أو أثناء التنفيذ الشامل لها، في تلبية أهداف الأداء الخاص بالمؤسسة. وتسمح عملية التقييم هذه للمؤسسة بتحديد بؤر المشكلات حتى يتسنى لها اتخاذ إجراءات تصحيحية لها على وجه السرعة.

أسئلة التقييم الرئيسية:

- هل قام الفريق الانتقالي باختيار استراتيجية للاختبار التجريبي والتي تتناسب مع العملية الجديدة وتعنى بمخاوف أصحاب المصالح المعنيين؟
- هل قام فريق العمل الانتقالي بالتأكد من أن وحدة الاختيار لديها استيعاب شامل للاختبار التجريبي، وأن الموظفين على قدر من التدريب ومن الاستيعاب لأدوارهم؟
- هل قام الفريق الانتقالي بتطوير معايير أداء ووسائل رصد البيانات لأجل استخدامها أثناء الاختبار التجريبي؟ وهل تعكس هذه المعايير الأهداف الاستراتيجية للمشروع؟
- هل قام الفريق الانتقالي بتحديد معايير نجاح الاختبار التجريبي؟
- هل قام الفريق الانتقالي بقياس أداء الاختبار التجريبي بعناية وتحديد أية إجراءات تصحيح لازمة له؟
- هل قامت المؤسسة بتحصيل آراء العملاء وأصحاب المصالح والموظفين عن الاختبار التجريبي؟ وهل تم تحديد أية إجراءات تصحيح لازمة؟

- هل قام الفريق بإجراء أية تعديلات على تصميم العملية الجديدة كنتيجة لظهور مشاكل في الأداء أو في التكاليف، والتي لم يتم تغطيتها أثناء الاختبار التجريبي لها؟ وهل تم وضع تصميم العملية المنقحة تحت الاختبار التجريبي وتم الحصول على نتائج مرضية قبل المضي في التنفيذ الشامل لها؟

يعتبر تنفيذ العملية الإدارية الجديدة من المراحل الأكثر عرضة للفشل في مشروع تحسين العملية الإدارية، وهذا بسبب مقاومة المؤسسة الطبيعية للتغيير. وبالتالي، لا يكمن التحدي الأعظم في إدارة جوانب التغيير التكنيكية أو التنفيذية، وإنما في التعامل مع الأبعاد الإنسانية للتغيير. فهناك تصورات مشتركة بشكل واسع في المؤسسة، مبنية على افتراضات متأصلة في ثقافة المؤسسة والتي قد تترجم إلى اعتقاد بأن تحسين العملية الإدارية ليس بالأمر الضروري، وهو أمر غير مجدى أو غير عادل. ولذلك، تظهر هنا حاجة كبار المسؤولين المنفذين في المؤسسة إلى البدء في إدارة التغيير في مرحلة مبكرة من جهود تحسين العملية الإدارية.

ويحذر بعض الخبراء من أنه لن يتم إدارة الجهود بشكل جيد، إذا لم يتم إعطاء التخطيط ومسؤولية إدارة التغيير اهتماما مستقلا خاصا. وينبغي أن يكون المسؤولون التنفيذيون في المؤسسة، خلال مرحلة التنفيذ خاصة، فهم طبيعة التعامل مع المقاومة الاجتماعية، والنفسية والسياسية، لأجل تغيير الطريقة التي يتم أداء العمل بها. كما ينبغي أن يعي المسؤولون التنفيذيون أدوارهم ومسؤولياتهم الخاصة والتي قد تلزم لأجل الخضوع للتغيير.

الملحقات

ملحق أ: نموذج تقويم استراتيجية مؤسسات التعليم العالي

إن النموذج المنطقي (Logic Model)^٣ هو وسيلة مرئية للوصف وللمشاركة بفهم العلاقات بين العناصر اللازمة لتشغيل برنامج استراتيجي أو أنشطة المبادرات الاستراتيجية اللازمة لإحداث تغييرات استراتيجية. ويقوم هذا النموذج بوصف الروابط المنطقية، بين موارد البرامج، والنتائج، والجمهور، والأنشطة، والنتائج الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى المتعلقة بموقف استراتيجي معين أو مشكلة استراتيجية معينة. ويمكن للنموذج المنطقي أن يخدم على الأقل ثلاث وظائف مختلفة لكن مترابطة:

(١) أداة للتواصل

يمكن اعتبار النموذج المنطقي كوسيلة للتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي. ويقوم هذا النموذج بتحسين عملية التعلم من خلال تبادل المعلومات المتكررة، والخبرة في تقديم الدليل القيم.

(٢) أداة للتخطيط

يمكن اعتبار النموذج المنطقي بمثابة أدوات التخطيط من خلال توفير إطار لصياغة وموائمة الإجراءات والأهداف والمعايير. وبهذا الدور، يمكن اعتبار النموذج المنطقي أساساً لتطوير الخطة الاستراتيجية. ويعمل النموذج المنطقي على تحويل مصطلحات البرنامج والأحلام إلى حقيقة، والسماح لأصحاب المصالح بتجربة فكرة جديدة، ومحاولة تطبيق النظريات على نموذج أو صورة توضح كيف سيؤدي البرنامج وظيفته. كما يساعد النموذج المنطقي أصحاب المصالح على تصور واستيعاب كيفية مساهمة الإستثمارات البشرية والمالية في أهداف البرنامج المنشودة، وأن تؤدي إلى تحسينات البرنامج. ويمد النموذج المنطقي أصحاب المصالح بخريطة الطريق التي تصف تسلسل الأحداث المتصلة ببعضها والتي تربط بين الحاجة للبرنامج المخطط له، والنتائج المنشودة للبرنامج.

(٣) أداة للتقييم

^٣ Theory of change and program logic models began 1970 . Carl Weiss, Michael Fullan and Heuy Chen are among the Logic Model pioneers

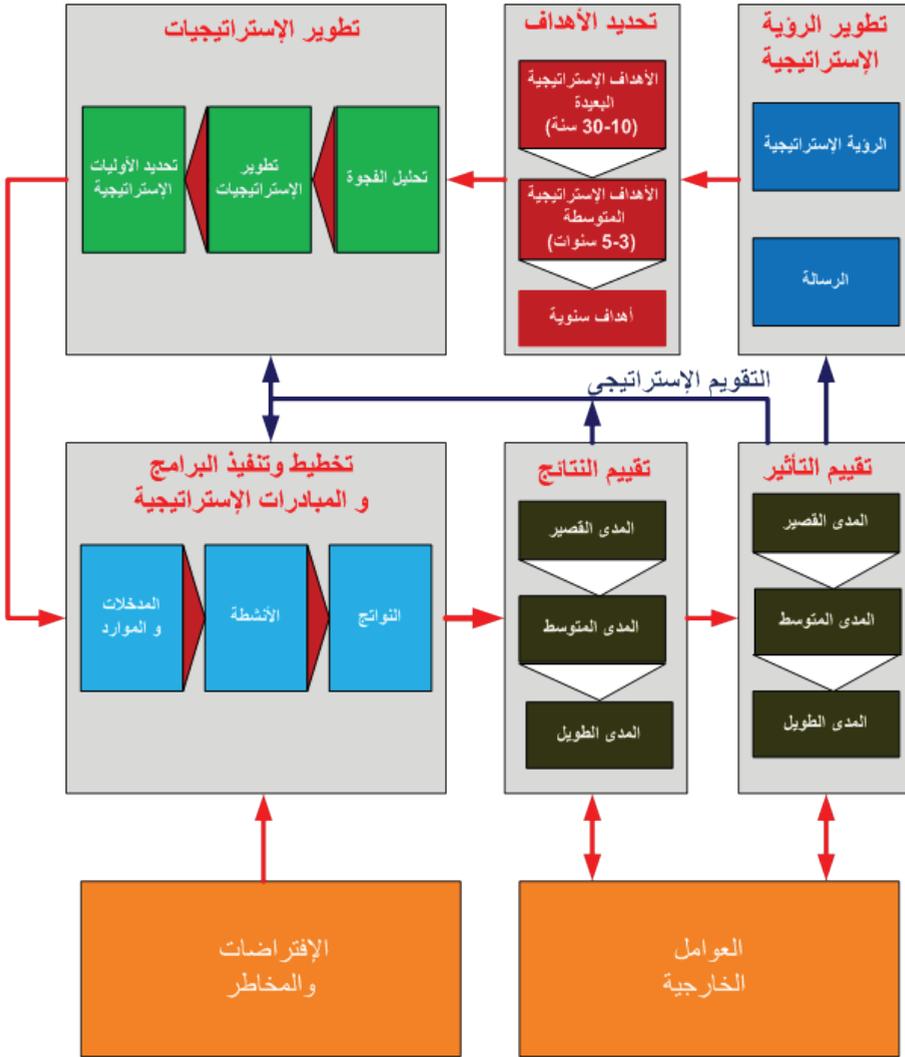
يمكن أن تكون أداة التقييم بمثابة أداة لتقييم البرامج، والتمهيدات، والسياسات كجزء من إطار التقييم. ويوضح النموذج المنطقي الآثار المفترضة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضحة في الخطة الاستراتيجية.

و يساعد النموذج أيضا على تصميم برامج جديدة، أو حتى التأكيد على البرامج الحالية التي لا تزال مناسبة في ظل الظروف الحالية. وهو يساعد أيضا على حدوث تواصل بين البرنامج وبين من هم خارجه من الأشخاص بطريقة موجزة ومقنعة. وباستخدام هذا النموذج كإطار للاستراتيجية يمكننا :

- اختيار مجموعة صغيرة من مؤشرات الأداء التي تحافظ على الاهتمام بجميع جوانب الأداء
- التأكيد على أن مقاييس الأداء الحالية تغطي جميع جوانب الأداء الرئيسية
- اكتساب فهم كيفية عمل البرنامج، وتوضيح مسؤوليات الموظفين لتشغيل البرنامج
- مواصلة تسليط الضوء على جوانب الأداء، والموازنة بين الإنذارات التي يضعها القياس في النظام

مكونات النموذج المنطقي

النموذج المنطقي هو طريقة منهجية مرئية للعرض والمشاركة بفهم العلاقات بين الموارد التي تستخدمها في تشغيل البرنامج الخاص بك، وكذلك الأنشطة التي خططت لها، والتغييرات أو النتائج التي ترغب في تحقيقها.



رسم توضيحي ٩: مكونات النموذج المنطقي

(١) المدخلات والموارد Inputs/Resources

- ما هي الموارد المتاحة لتنفيذ البرنامج الاستراتيجي؟
وهذه الموارد تشمل الموارد البشرية، والمالية، والتنظيمية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المطلوبة للبرنامج الاستراتيجي. وعلى سبيل المثال تشمل هذه المدخلات والموارد:

الميزانية المالية، الموظفين المخصصين للإدارة والعمل بالمشروع، والمتطوعين، والمرافق، والمعدات، والأنظمة، والقوانين، واللوائح.

(٢) الأنشطة Activities

- ما هي الإجراءات، والإجراءات الإدارية، والأحداث، والخدمات، والتقنيات، والمنتجات، والعناصر الأخرى التي سوف تستخدم لتنفيذ البرنامج؟

وتشمل الأنشطة الخدمات التي يتم تقديمها لتحقيق مهمة البرنامج الاستراتيجي، والإجراءات المخططة والتي يتم تنفيذها عند استخدام الموارد والمدخلات التي تم تحديدها لتنفيذ البرنامج. وعلى سبيل المثال قد تشمل الأنشطة: عقد الدورات التدريبية، وإقامة الفصول التعليمية، وعقد الجلسات الاستشارية، والتوجيه الفردي.

(٣) النواتج Outputs

- ما هي المنتجات أو الخدمات أو الأحداث التي نتوقع تحقيقها من خلال إنجاز الأنشطة المخطط لها؟

تعتبر النواتج هي المنتجات المباشرة للأنشطة التي تم تنفيذها والإجراءات الخاصة بالبرنامج. إذا استطعنا تحقيق الأنشطة التي تم تخطيطها، فإننا سوف نحصل على المنتج أو الخدمة التي نرغب في الوصول إليها. وتعد النواتج هي المنتجات المباشرة للأنشطة الخاصة بالبرنامج.

وعلى سبيل المثال قد تحتوى النواتج: عدد الدورات المقدمة، وعدد الطبقات المعروضة، وعدد الدورات التي تم إنجازها، وعدد علاقات التوجيه، وعدد المشاركين.

(٤) النتائج Outcomes

- ما هي الفوائد أو التغييرات أو النتائج التي نتوقع أن تستمدها من الأنشطة والنواتج؟

ان النتائج هي الفوائد التي تعود على العملاء أثناء، أو بعد المشاركة في البرنامج

الاستراتيجي. وتقوم النتائج بوصف التغيير الملموس في وعي المشاركين ومعرفتهم وسلوكهم ومهاراتهم ومستوى أداءهم الوظيفي من خلال الأنشطة والنواتج . بالنسبة للمؤسسات التجارية، تكون النتائج مرتبطة بالأرباح. أما بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، فإن النتائج تكون متصلة بالتحقيق الناجح لأهداف البرنامج الإستراتيجي:

(١) النتائج على المدى القصير : ما هي التغييرات أو التحسينات التي سوف تتم في نظام العمل تحت التأثير المباشر لأنشطة البرنامج؟. وما هي التحسينات أو التغييرات التي سوف تطرأ على كل من عملية التعلم، والوعي، والمعرفة، والمواقف المختلفة؟

(٢) النتائج على المدى المتوسط : ما هي التغييرات أو التحسينات المتوقعة أو الفعلية التي سوف تحدث في نظام العمل كنتيجة لاستخدام أو تبني نتائج البرنامج؟. ما هي التغييرات التي سوف تطرأ على السلوكيات والإجراءات والقرارات والسياسات في نظام العمل، رداً على نتائج المدى القصير؟

(٣) النتائج على المدى البعيد : ما هي التغييرات المتوقعة أن تطرأ على المجتمع بسبب مشروعك والجهود الخاصة به؟. وما هي التغييرات البيئية، أو السياسات الاجتماعية المحتمل حدوثها؟

و من أمثلة النتائج : المهارات المتزايدة، والمعرفة المتزايدة، ومهارات التعامل المتزايدة، وانخفاض نسبة التهرب، وزيادة القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية

٥. التأثير Impact

ما هو التغيير المقصود أو غير المقصود الذي يطرأ على المؤسسات أو المجتمعات أو الأنظمة نتيجة لأنشطة البرنامج الاستراتيجي في:

- المدى القصير : عام
- المدى المتوسط : ٣-٥ سنوات
- المدى الطويل : ١٠-٣٠ عام

إن التأثير هو الجوانب الملحوظة لكل من السلوك أو الموقف أو المعرفة التي تتغير نتيجة لتطور البرنامج. وإذا تحققت تلك الفوائد للمشاركين، فمن المحتمل حدوث بعض التغييرات في كل من المؤسسات أو المجتمعات أو الأنظمة. وعلى سبيل المثال للتأثير نتيجة البرنامج الاستراتيجي: ٢٣٪ زيادة في المهارات، ٢٠٪ زيادة في المعرفة، ١٠٪ زيادة في التكيف مع البيئة، ٥٠٪ نقص في معدل التهرب، ٣٠٪ زيادة في القدرة.

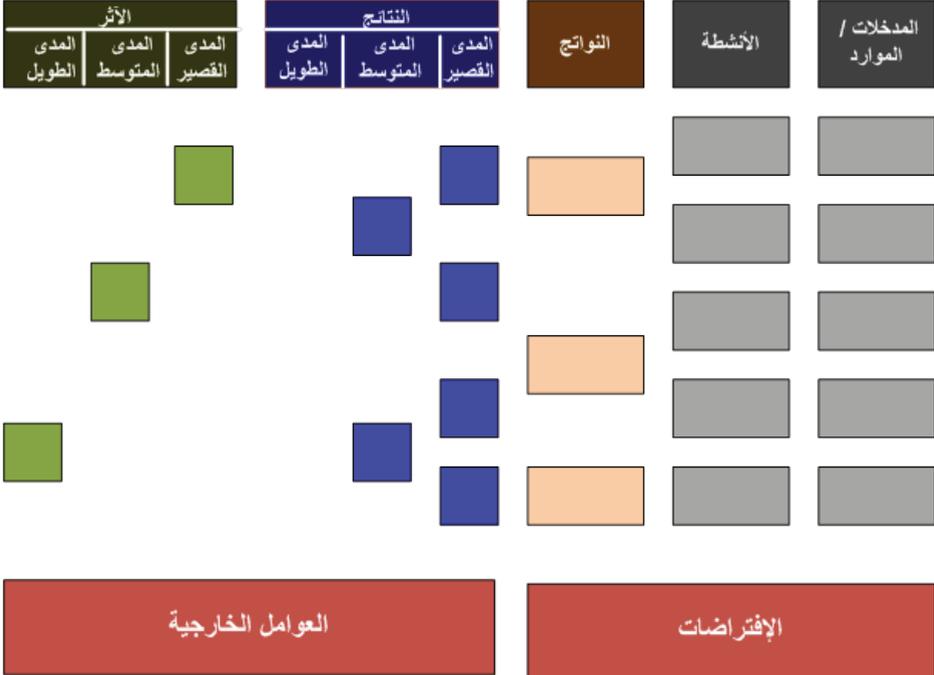
مزايا النموذج المنطقي كأداة للتقييم

يوفر النموذج المنطقي طريقة منهجية للتركيز على التفاصيل الدقيقة للروابط الهامة، وكذلك تمهد الطريق لتحديد أهم المؤشرات المطلوبة في تقييم السياق، ويوفر النموذج المنطقي إطاراً هيكلياً يساعدك على تحديد الأسئلة الهامة لعملية التقييم. كما يوفر نموذج منطقي متكامل، ستعرف من أين ستبدأ وسيكون لكل المشاركين فهم مشترك لما يقيمونه. هذا بالإضافة إلى أن النموذج المنطقي يضمن عدم تجاهل معالجة البرنامج في عملية التقييم. كما يقوم النموذج بجعل خبير التقييم مسئولاً عن كل من عملية معالجة البرنامج، والنتائج على حد سواء. وحيث أن البيانات قد تجمعت، فإنه يمكن استخدام النموذج المنطقي لوضع البيانات في نصابها، ودراسة النظرية التي يقوم عليها البرنامج، وإجراء تصحيحات للبرنامج إذا لزم الأمر.

قالب النموذج المنطقي

المشروع الإستراتيجي:
وصف الوضع الحالي:
تاريخ بدء المشروع:
تاريخ إتمام المشروع:

الوقت



رسم توضيحي ١٠ : قالب النموذج المنطقي

ملحق ب: نموذج نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

مقدمة

يتمثل دور الجامعات في عملية تطوير الاقتصاد الوطني بمحورين أساسيين:

- الأول: تزويد الاقتصاد الوطني بالكوادر العلمية المتخصصة للاضطلاع بمسئولية التخطيط والتنفيذ.
- الثاني: إجراء البحوث العلمية وتقديم الابتكارات، ونقل المعرفة بما يفيد قطاع الأعمال وباقي قطاعات المجتمع، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني والنهوض بالمجتمع بكافة طوائفه.

نموذج نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

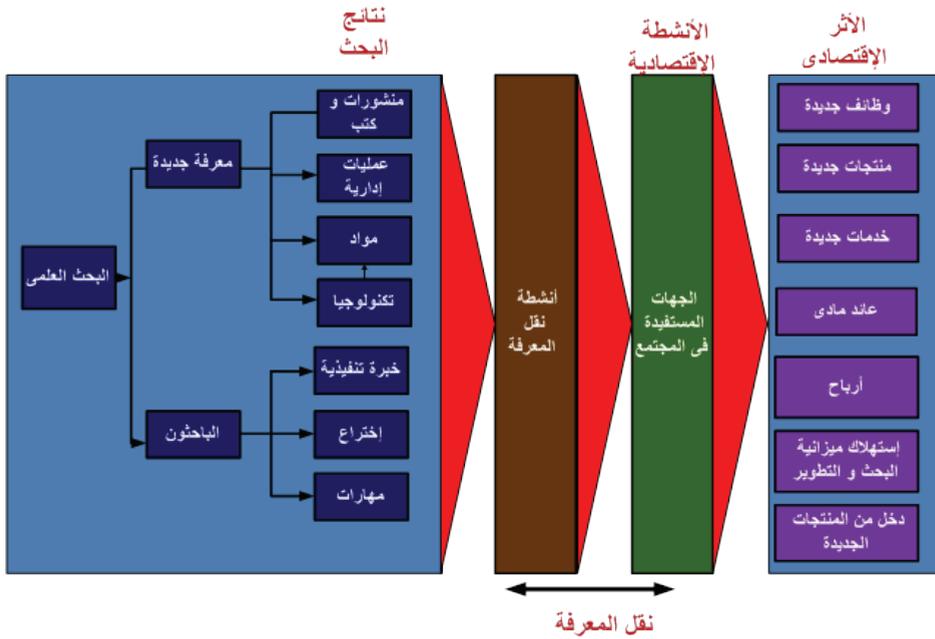
لا تقتصر عملية نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فقط على نقل نتائج الأبحاث للإستخدام التجاري، مثل تسجيلات براءة الاختراع، والابتكارات الناتجة عن الاختراعات، وترخيص استخدام الاختراعات، والمشاركة في الابتكارات لصالح مؤسسات قطاع الأعمال، والدخل المالي للجامعة الناتج عن هذه الأنشطة.

ولكن نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يشمل أيضا أنشطة أخرى مثل تأليف ونشر الكتب العلمية والمطبوعات والمجلات الأكاديمية، وبناء القدرات، والتعاقد على إجراء الأبحاث، وتقديم الخدمات الاستشارية ومشروعات الأبحاث في قطاع الصناعة، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية والمهنية، ودعم التعليم المهني. الرسم التوضيحي - ٩ يصور نمودجا لنقل المعرفة داخل الجامعة. (المصدر (١٤): جامعة «جلاسكو»

ومن المعروف أن التدريس والبحث يشكلان نشاطين رئيسيين لأي مؤسسة تعليم عالي، وعلى الرغم من ذلك، دائما ما تحقق مؤسسات التعليم العالي إسهامات واسعة النطاق مباشرة وغير مباشرة لصناعة القرار في المجتمع الأوسع والذي ينتج عنه فائدة ملحوظة للمجتمع، وهذا هو النشاط الذي عرف باسم «المهمة الثالثة» لمؤسسات التعليم العالي.

والتعريف الأكثر ذكرا وقبولاً للأنشطة المتضمنة في «التيار الثالث» هي تلك الأنشطة التي تتعلق بابتكار، واستخدام، وتطبيق واستغلال للمعرفة والقدرات الجامعية الأخرى خارج محيط الأكاديمية. (تقرير وحدة أبحاث سياسة العلوم والتكنولوجيا لمجموعة راسيل (١٥) للجامعات ٢٠٠٢). وأنشطة نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تشمل:

- الخدمات الاستشارية.
- الترخيص للمؤسسات باستخدام الاختراعات والابتكارات الجديدة
- التدريس
- عقود البحث العلمي مع مؤسسات المجتمع
- تسويق التكنولوجيا.
- الأنشطة الريادية.
- تسويق واستخدام إمكانات المؤسسة.
- التعاون غير الأكاديمي في البحث الأكاديمي.
- تعاقد العلماء والفنيين للعمل في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي
- توظيف الطلاب.
- الإنحياز النشط من التدريس للحاجات الاقتصادية والاجتماعية.
- الأنشطة التعليمية.
- الشبكات التعليمية.
- النشر الأكاديمي .



رسم توضيحي ١١ : نموذج لنقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
(المصدر: جامعة «جلاسكو، مع بعض التعديل)

قياس أثر نقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر نقل المعرفة من البحوث الأكاديمية إلى المجال التجاري جانباً مهماً من النظام الإيكولوجي للابتكار، والذي له تأثيرات مجتمعية واقتصادية عالية، ومع ذلك فإنه من الصعب قياس مدى نجاح مشاركة مؤسسات التعليم العالي في ظل أنشطة النقل من هذا القبيل، والسبب الأساسي في ذلك أنه لا توجد هناك أي مجموعة متفق عليها من أدوات القياس. ومن أجل تحسين هذا الوضع يحتاج أصحاب المصالح المشاركين في عملية نقل المعرفة إلى إيجاد طرق مشتركة يمكن الاتفاق عليها لتحديد حجم وتقييم مدى تأثير أنشطة نقل المعرفة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي.

ونذكر هنا مجموعة من المقاييس المفيدة، كأمثلة يمكن استخدامها لتحديد حجم وتقييم مدى تأثير أنشطة نقل المعرفة في الجامعات، والموضحة بالجدول في الشكل التوضيحي ١٠- من خلال الخطوات التالية:

- تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين في نقل المعرفة.
- دعوة أصحاب المصالح لعقد ندوات لمناقشة المفاهيم المستخدمة حاليا في نقل المعرفة، ومناقشة مستوى الأداء الحالي وتحديد الأهداف المستقبلية وآليات نقل المعرفة وكيفية قياس مدى نجاح وتأثير أنشطة نقل المعرفة. وخلال هذه الندوات، يتم مناقشة أصحاب المصلحة المشاركين لتحديد وتعريف إطار عمل للآليات الرئيسية في نقل المعرفة ومقاييس الكم والنوع المرتبطة بها. والأهم من ذلك، أن هذا الإطار يجب أن يعكس وجهات نظر كل مجموعات أصحاب المصالح بحيث لا يكون متحيزا تجاه أي واحد منهم على وجه الخصوص.
- نشر إطار نقل المعرفة المتفق عليه مع البيانات المتاحة من مؤسسات التعليم العالي لإجراء تحليل المؤشرات الأولية، مع التركيز على مجموعة فرعية مكونة من ١٠ مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء مقارنة دورية للقياسات مع الجامعات العالمية بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكندا.

مقاييس الجودة	مقاييس الكم	البنية نقل المعرفة
النسبة المئوية من الندوات المنعقدة التي أدت إلى أنشطة أخرى لنقل المعرفة	عدد الندوات التي تؤدي إلى أنشطة أخرى لنقل المعرفة	شبكات التواصل الإجتماعي
النسبة المئوية لتكرار الدورات المهنية ملاحظات وتقييم الدارسين	الدخل المالي من الدورات المهنية عدد الدورات المنعقدة عدد الأشخاص المستفيدين عدد المؤسسات المستفيدة	التنمية المهنية الدائمة
النسبة المئوية لتكرار الخدمات الاستشارية ملاحظات وتقييم العملاء عدد المنتجات المبتكرة بنجاح من الابحاث	عدد العقود الاستشارية، والقيمة المالية لها النسبة المئوية لعائد الخدمات الاستشارية بالنسبة إلى عائد الأبحاث الكلي عدد المؤسسات المستفيدة مدة العقود مع المؤسسات	الخدمات الاستشارية

مقاييس الجودة	مقاييس الكم	النية نقل المعرفة
النسبة المئوية لتكرار التعاقد لغرض الأبحاث ملاحظات وتقييم العملاء عدد المنتجات المبتكرة بنجاح من الأبحاث	عدد وقيمة الدخل أو العقود، مشاركة السوق النسبة المئوية لدخل الأبحاث بالنسبة إلى عائد الأبحاث الكلي مدة العلاقة العميل	أبحاث التعاقد
آراء العملاء جودة الشركة المرخصة النسبة المئوية للدخل الناتج من التراخيص	عدد تراخيص الابتكارات الدخل الناتج من التراخيص عدد المنتجات الناتجة من التراخيص.	التراخيص
معدل بقاء الوحدات المنفصلة جودة المستثمرين مدى رضا المستهلك والمستثمر معدل النمو	عدد الوحدات المنفصلة الإيرادات الناتجة الاستثمار الخارجى الناتج قيمة السوق عند الانفصال	انفصالات الوحدات من مؤسسات التعليم العالي
مدى رضا الطلاب بعد التوظيف اللاحق مدى رضا صاحب العمل من الطالب	معدل تخرج الطلبة معدل التعاقد مع الطلاب في الصناعة	التدريس
	معدل إنتقال الطلاب إلى قطاع الصناعة منشورات كمقياس لنتائج الأبحاث	المقاييس الأخرى

رسم توضيحي ١٢ مجموعة من المقاييس لتقييم بعض أنشطة نقل المعرفة

أظهرت نتائج دراسة استقصائية (١٦) (GUNI, 2008) ضمت ١٢١٨ مسؤولاً جامعياً بمن فيهم رؤساء بعض الجامعات والمتخصصين في التعليم العالي في الغرب، حول أدوار التعليم العالي في المتغيرات العالمية ومواكبتها، ما يلي :

٧٥٪ ممن شملتهم الدراسة، يعتبرون أن التعليم العالي «يجب أن يلعب دوراً قيادياً في نقل المعرفة والتنمية البشرية والاجتماعية»

١٥٪ من أفراد العينة ذاتها يرون أن المهمة الأساسية للتعليم العالي يجب أن تتمحور حول «تلبية متطلبات العولمة وزيادة القدرة التنافسية».

أقل من ١٠ ٪ يعتقدون أن مهمة أي مؤسسة للتعليم العالي هي «المساهمة في التنمية الوطنية».

ملحق ج: التصنيف العالمي للجامعات Global University Rankings ⁵

لقد تزايدت أهمية التصنيفات العالمية للجامعات في السنوات الأخيرة في جميع أنحاء العالم، فقد زاد عدد التصنيفات العالمية للجامعات إلى حد كبير، ومن المتوقع استمرار هذا العدد في الزيادة. وقد اشتهرت تلك التصنيفات العالمية منذ عام ٢٠٠٣ عندما نشرت جامعة شنغهاي Shanghai Jiao Tong أول تصنيف جامعي عالمي لها، ومنذ ذلك الحين قد زادت أهمية تلك التصنيفات إلى الضعف.

و قد يثير موضوع التصنيفات الجدل دائما في أي مجال من مجالات التعليم العالي، فقد تفضل المجتمعات الحصول على جدول دوري يوضح « من هو الأفضل في العالم، ومن ليس الأفضل»، كما يفضل السياسيون أن تقدم إليهم المعلومات والتصنيفات في قطاع الأعمال التجارية. وفي أوقات الضائقات المالية، يتزايد اهتمام صانعي السياسة في البلدان المختلفة بعمل مقارنات لأداء مختلف مؤسسات التعليم العالي وفقا لمؤشرات موضوعية. ومع ذلك، فإن نتائج أي تصنيف، وخاصة التصنيفات الدورية العالمية، تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات المخصصة لها. بالإضافة إلى ذلك، نجد أنه من الصعب، بل من المستحيل قياس وتحديد الجودة في حد ذاتها، وبالتالي فإن التصنيفات تستخدم وسائل مختلفة – والتي يعتبر الكثير منها بعيدا عن الجودة الفعلية للتدريس أو البحث العلمي.

و قد وضح في السنوات الأخيرة أنه من المرجح إرتفاع عدد تصنيفات الجامعات العالمية، على الرغم من أنها سوف تصبح أكثر تخصصا. و غالبا ما يرى صانعو السياسة - بوجه عام - التصنيفات كأداة لشفافية الجامعة، وذلك على الرغم من انه من الصعب أن نقول العكس – أي انه إذا لم يكن هناك تصنيفات فلن تتميز الجامعات بالشفافية.

5 <http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storycode=417429>

إن طبيعة تصنيف الجامعات العالمية الحالي يشمل : الاهتمام بأداء البحث على الرغم من أوجه القصور والعيوب المحتمل تواجدها في ذلك التصنيف، إلا أن تلك التصنيفات تتمتع بدرجة عالية من القبول بين أصحاب المصالح والجمهور الخارجي بسبب بساطتها ونوعية المعلومات التي تقدمها. وبالتالي، فإنه من غير المتوقع أن تتلاشى تصنيفات الجامعة، وإنما من المتوقع زيادتها على الرغم من أنها سوف تكون أكثر تخصصاً.

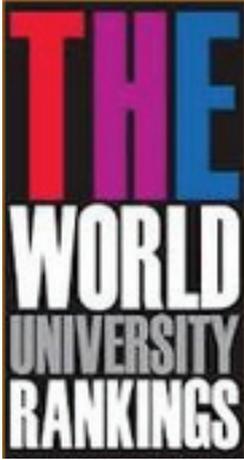
ظهر أن إحدى المشكلات أو (من العواقب غير المرغوب فيها)، كما يطلق المصنفون أحيانا على الآثار السلبية للتصنيفات، هي أن كلا من المجتمع و صانعو السياسة يميلون للحكم على التعليم العالي في جميع أنحاء العالم بالمعايير التي تستخدمها التصنيفات العالمية للبحث عن أفضل الجامعات في البحث العلمي، وذلك بدلا من تطبيق أحد المبادئ الأساسية لضمان الجودة.

و بعبارة أخرى، ليست جامعات البحث العلمي هي التي تستحق فقط الأخذ بعين الاعتبار، وإنما أيضا الجامعات الهامة على الصعيد الإقليمي، أو تلك التي تهدف إلى توسيع نطاق التعليم العالي بهدف إشراك مجموعة أوسع من الشباب. وبالتالي، فإن من إحدى النتائج غير المرغوب فيها للجدول الدورية العالمية، هي أن مؤسسات التعليم العالي وكذلك البعثات المتبادلة مع جامعات البحث العليا، قد تضطر إلى مراجعة الملف الخاص بها، في وقت يعتبر فيه تصنيف البعثات يمثل رأس جداول تصنيف التعليم العالي في جميع أنحاء أوروبا

و قد تستخدم المؤشرات المستخدمة من قبل التصنيفات بعضاً من القيم المطلقة (عدد المنشورات، والاستشهادات، والطلاب، والموظفون... الخ)، وبعض القيم النسبية (منشورات لكل موظف، استشهادات على كل منشور، وتمويل لكل طالب،... الخ). و ينبغي أن يؤخذ هذا الجانب بعين الاعتبار عند تحليل نتائج التصنيف. وفي حالة إذا كان التصنيف يستخدم أساسا القيم المطلقة، فسوف تعتمد درجاته على المساحة، أي أن عملية التصنيف سوف تفضل الجامعات الكبيرة. وفي حالة إذا كانت القيم النسبية هي السائدة، فإن الجامعات الأكثر كفاءة هي التي ستحقق درجات أعلى، وليست الجامعات

الأكبر.

و عموماً، فإن التصنيف العالمي للجامعات يعكس أداء البحث العلمي بالجامعة بدقة أكثر من أداء عملية التدريس. كما أن المؤشرات الأخرى التي تستخدم لقياس أداء البحث في معظم التصنيفات، لها أيضاً آثارها وثغراتها، ولكنها مع ذلك لا تزال قياسات مباشرة.



وتعد كل المؤشرات القائمة على عملية التدريس مجرد وثائق وتعتبر علاقتها بجودة التدريس غير مباشرة في أحسن الأحوال. ويعد قياس جودة التعليم - بواسطة عدد من الحائزين على جائزة نوبل من بين خريجي الجامعة - إحدى الدرجات القصوى - ويمكن اعتبار هذا المؤشر مرتباً بجودة التعليم، ولكن بطريقة خاصة وغير مباشرة إلى حد ما. ويعتبر استخدام الحكم على جودة التعليم لنسب عدد الموظفين بالنسبة لعدد الطلبة فقط دون دراسة عملية التعليم والتدريس نفسها.

منهجيات أشهر التصنيفات العالمية^٦

١. التصنيفات الأكاديمية بغرض إنشاء جدول دوري للجامعة.
 ٢. تصنيفات تركز فقط على أداء البحث.
 ٣. التصنيفات المتعددة - وهي تصنيفات الجامعة التي تستخدم عدداً من المؤشرات دون الاهتمام بوجود جدول دوري.
 ٤. تصنيفات الويب.
 ٥. القياس القائم على نتائج عملية التعلم.
- يتم تحليل القضايا المنهجية التالية في كل تصنيف :

● المؤشرات المستخدمة

^٦ global university rankings and their impact eua report on rankings 2011
http://www.eua.be/pubs/Global_University_Rankings_and_Their_Impact.pdf

- ما الذي يتم قياسه فعليا، وما هي الوثائق المستخدمة
- حساب قيم المؤشر وإجراء حساب شامل كلما أتيح ذلك
- تغيير المنهجية مع مرور الزمن وتأثيره
- نقاط القوة والضعف و« خصائص » التصنيف الخاص
- بعض المنتجات الأخرى التي يقدمها التصنيف – تقدم التحليلات الإضافية حسب (الموضوع، أو المقارنات بين البلدان، أو معلومات الطلاب، أو التصنيفات الفردية).
- عناصر الملاحظات الخاصة فيما يتعلق بتصنيف معين.

أمثلة على تصنيفات الجامعة العالمية

١. تصنيف شنغهاي الأكاديمي لجامعات العالم – تصنيف شنغهاي الاستشاري، الصين
٢. تصنيف تايمز للتعليم العالي لجامعات العالم : تاييمز للتعليم العالي :
(١) بالتعاون مع Quacquarelli Symonds حتى عام ٢٠٠٩
(٢) بالتعاون مع Thomson Reuters اعتبارا من عام ٢٠١٠
٣. أفضل تصنيف لجامعات العالم – الولايات المتحدة للأخبار والتقارير العالمية بالتعاون مع Quacquarelli Symonds، الولايات المتحدة
٤. التصنيف العالمي للجامعات (D Reitor)، روسيا
٥. التقييم القائم على بحث جامعات الاتحاد الأوروبي، مجموعة عمل التقييم القائم على بحث الجامعة، والمفوضية الأوروبية
٦. تصنيف ليدين، جامعة ليدين – هولندا
٧. تصنيف أداء الأبحاث العلمية لجامعات العالم – مجلس التعليم العالي للاعتماد والتقييم، تايوان
٨. تصنيف جامعة (CHE) – مركز تنمية التعليم العالي / Die Zeit ألمانيا

٩. تصنيف (CHE) المتميز مركز تنمية التعليم العالي / Die Zeit ألمانيا
١٠. تصنيف خريطة U CHEPS
١١. تصنيف U المتعدد – مشروع التمويل للاتحاد الأوروبي
١٢. تقييم نتائج عملية التعلم في التعليم العالي (AHELO) -- مؤسسة التنمية والتعاون الاقتصادي
١٣. مقاييس الويب للتصنيف العالمي للجامعات – معمل Cybermetrics،
Centro de Ciencias Humanas y Sociales، Spain

الدروس المستفادة من تصنيفات الجامعات العالمية

مما لا شك فيه أن وصول الجامعات إلى ساحة التصنيف العالمي قد عمل على تحفيز التعليم العالي في جميع أنحاء العالم. فمنذ ظهور التصنيف العالمي، أصبحت الجامعات غير قادرة على تجنب المقارنات المحلية والدولية، وقد تسبب هذا في تغير أساليب الجامعة.

لقد تبنت التصنيفات وخاصة الجداول الدورية، المنهجيات التي تتناول فقط أفضل جامعات البحث في العالم. وفي الواقع قد أعطت تلك المنهجيات نتائج مستقرة فقط لحوالي ٧٠٠٠ – ١٠٠٠٠ جامعة التي تعد جزءاً بسيطاً جداً من ١٧٠٠٠ جامعة في العالم. وقد خرجت معظم جامعات العالم من تلك المعادلة.

وفي حين أن مثل هذا المنهج ربما يكون جيداً لخدمة غرض وضع قائمة بأرقى الجامعات، إلا أن المشكلة هي في وجود موجه يسيطر على هذه النشاطات المحيطة بتلك التصنيفات والتي غالباً ما يتأثر بها العاملون في عملية التصنيف وهي تؤثر على التعليم العالي بأسره، كما أنها تميل للحكم على مؤسسات التعليم العالي بالمعايير التي تناسب جامعات البحث فقط.

ولا تشمل التصنيفات حتى الآن إلا بعضاً من البعثات الجامعية. وقليل جداً من هذه التصنيفات هي التي تتناول الأنواع المختلفة لبعثات مؤسسات التعليم العالي.

والمفروض أن تعمل التصنيفات على جعل الجامعات أكثر شفافية. ومع ذلك، فإن منهجيات التصنيفات الحالية – وخصوصا الجداول الدورية الأكثر شهرة – لا تزال بذاتها تفتقد الشفافية. ومن الصعب، إن لم يكن من المستحيل، متابعة الحسابات التي تبدأ من البيانات الأولية إلى تلك التي تعبر عن قيم المؤشر، ومنها إلى تسجيل نتيجة عامة، فقط باستخدام المعلومات المتاحة.

لا يوجد شيء من هذا القبيل يمكن اعتباره مؤشراً موضوعياً ويعد نقص المؤشرات الملائمة من أكثر المشاكل التي تظهر خاصة عند قياس أداء الجامعة التي ليس لها وكالات مناسبة. ويتحسن الموقف عند تقييم أداء البحث. ومع ذلك، حتى المؤشرات البيبليومترية المستخدمة لقياس أداء البحث لها أيضا عيوبها. ويبدل مقدمي خدمة التصنيف بعض الجهود لتحسين منهجياتهم، ولكن عادة ما تهتم تلك التحسينات بطريقة الحساب، في حين أن المشكلة الحقيقية تكمن في أن الوكالات غير كافية، أو في إغفال جزء من المعلومات بسبب القيود المنهجية. ويمكن تحسين تلك الوكالات، ولكنها ستظل وكالات.

و في الوقت الحالي، سيكون من الصعب أن نقول إن الفوائد التي توفرها المعلومات التي يقدمها التصنيف - وكذلك الشفافية المتزايدة – أكبر من الآثار السلبية الناجمة عن عواقب التصنيف غير المرغوب فيها.

كما تستهدف بعض المحاولات لتطوير التصنيفات والتقييمات جميع مؤسسات التعليم العالي والبعثات المختلفة، مثل تقييم AUBR EU للجامعة القائمة على البحث، و U-Multirank و U-MAP و AHELO، كلها تهدف جميعا لتحسين الوضع. ومع ذلك فإنه من السابق لأوانه تحديد كيف تعمل تلك الأدوات الجديدة، فهي لا تزال في مراحل مختلفة من التطور أو من التنفيذ النموذجي، وكلها مراحل لا تزال تواجه قضايا صعبة، خاصة المشاكل الخاصة بجمع البيانات، وتطوير الوكالات الجديدة.

و أخيرا يجب ألا تعتمد القرارات الخاصة بسياسات التعليم العالي فقط على بيانات التصنيف.

المراجع والهوامش

المراجع والهوامش

- (١) الياسين، وفاء سالم دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع، كلية التربية – جامعة الكويت.
- (٢) المرسومي، مجبل انعكاسات العولمة على التعليم العالي ومتطلبات التعامل معها.
- (٣) السلوم، حمد بن إبراهيم (١٤١٦ هـ) التربية والتعليم العام في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق: نظرة تقويمية. ولاية ميريلاند: انترناشونال جرافيكس.
- (٤) المنقاش، سارة بنت عبد الله دراسة تحليلية لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ومقترحات لتطويرها.
- (٥) الباز، راشد التحديات الاجتماعية هي أبرز ما يواجه التعليم العالي. ومع ذلك أغفلتها جامعاتنا!
- (٦) W. (Walter) Omona, Th.P. (Theo) van der Weide , J.Th. (Jude) Lubega, A Framework for Knowledge Management Using ICT in Higher Education, iCIS, Radboud University Nijmegen, The Netherlands.
- (٧) غانم، محمود محمد (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) التفكير عند الأطفال تطوره وطرق تطويره، ط١، عمان: دار الفكر.
- (٨) فهمي، فاروق وعبد الصبور، منى (٢٠٠١م) المدخل المنظومي في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية، ط١، القاهرة: دار المعارف.
- (٩) Dcps Teaching and Learning Framework, District of Columbia Public Schools <http://www.dc.gov/DCPS/About+DCPS/Strategic+Documents/Teaching+and+Learning+Framework>
- (١٠) Ian Miles, Knowledge Intensive Service firms, sectors systems, Manchester Business School.
- (١١) فهمي، فاروق محمد، المنظومية والهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم و التعلم، جامعة عين شمس.
- (١٢) Peter Dalmaris1, Futureshock Research, Sydney, and Eric Tsui A Framework for the improvement of knowledgeintensive business

processe, The Hong Kong Polytechnic University, Bill Hall, Tenix
Defence, Williamstown, Bob Smith, Tall Tree Labs; California
State University

United States General Accounting Office: Accounting (١٣)
and Information Management Division Business, Process
Reengineering Assessment Guide

المراجع و الهوامش مرتبة أبجديا

- الباز، راشد التحديات الاجتماعية هي أبرز ما يواجه التعليم العالي. ومع ذلك أغفلتها جامعاتنا!
- السلوم، حمد بن إبراهيم (١٤١٦ هـ) التربية والتعليم العام في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق: نظرة تقييمية. ولاية ميريلاند: انترناشونال جرافيكس.
- غانم، محمود محمد (١٤١٦ هـ/١٩٩٥ م) التفكير عند الأطفال تطوره وطرق تطويره، ط١، عمان: دار الفكر.
- فهمي، فاروق محمد، المنظومية والهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم و التعلم، جامعة عين شمس.
- فهمي، فاروق وعبد الصبور، منى (٢٠٠١م) المدخل المنظومي في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية، ط١، القاهرة: دار المعارف.
- المرسومي، مجبل انعكاسات العولمة على التعليم العالي ومتطلبات التعامل معها.
- المنقاش، سارة بنت عبد الله دراسة تحليلية لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ومقترحات لتطويرها.
- الياسين، وفاء سالم دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع، كلية التربية - جامعة الكويت.
- Dcps Teaching and Learning Framework, District of Columbia Public Schools <http://www.dc.gov/DCPS/About+DCPS/Strategic+Documents/Teaching+and+Learning+Framework>
- Ian Miles, Knowledge Intensive Service firms, sectors systems,

.Manchester Business School

Peter Dalmaris¹, Futureshock Research, Sydney, and Eric Tsui ●

A Framework for the improvement of knowledgeintensive ●

business processe, The Hong Kong Polytechnic University, Bill

Hall, Tenix Defence, Williamstown, Bob Smith, Tall Tree Labs;

California State University

United States General Accounting Office: Accounting ●

and Information Management Division Business, Process

.Reengineering Assessment Guide

W. (Walter) Omona, Th.P. (Theo) van der Weide , J.Th. (Jude) ●

Lubega, A Framework for Knowledge Management Using ICT

in Higher Education, iCIS, Radboud University Nijmegen, The

.Netherlands